

# **ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

## **FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Motivování zaměstnanců v organizaci**

**The Motivation of Employees at an Organization**

**Michaela Dvořáková**

**Cheb 2013**

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**Fakulta ekonomická**

**Akademický rok: 2013/2014**

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

Jméno a příjmení: **Michaela DVOŘÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **K09B0056K**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obory: **Veřejná ekonomika**  
**Veřejná ekonomika**  
Název tématu: **Motivování zaměstnanců v organizaci**  
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

### **Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :**

1. Zpracujte teoretickou část zaměřenou na problematiku bakalářské práce a zvolte cíl a metodický postup řešení.
2. Analyzujte problematiku motivování zaměstnanců ve vybraném podniku.
3. Navrhněte opatření k překonání slabých stránek zjištěných ve SWOT analýze.
4. Zpracujte vlastní návrh motivačního programu pro vybraný podnik.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- **BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan.** *Psychologie a sociologie řízení.* Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- **KOUBEK, Josef.** *Personální práce v malých podnicích.* Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- **MAYEROVÁ, Marie.** *Personální management.* Plzeň : ZČU, 1998. ISBN 80-7082-394-1.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**


Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 1. června 2013

Termín odevzdání bakalářské práce: 6. prosince 2013

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Chebu dne 1. června 2013

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivování zaměstnanců v organizaci“

vypracovala samostatně, pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce a za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Chebu, dne 20.11.2013

.....  
Michaela Dvořáková

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu práce, panu Ing. Miroslavu Pavlákov, Ph.D., za jeho odborné názory, cenné rady a trpělivost při tvoření mé bakalářské práce.

Michaela Dvořáková

# Obsah

ÚVOD .....	8
Metodika.....	9
1. Vysvětlení základních pojmů .....	10
1.1. Základní pojmy .....	10
1.1.1. Motiv .....	10
1.1.2. Motivace .....	10
1.1.3. Stimul .....	11
1.1.4. Stimulace .....	11
1.2. Zdroje motivace .....	11
1.2.1. Potřeba.....	12
1.2.2. Návyky .....	13
1.2.3. Zájem.....	13
1.2.4. Hodnoty a hodnotové orientace.....	13
1.2.5. Ideál.....	13
1.3. Motivační profil .....	14
1.4. Motivace pracovního jednání.....	14
2. Popis podniku Moser, a. s.....	17
2.1. Popis zvolené organizace .....	17
2.1.1. Představení organizace – Moser, a. s. ....	17
2.1.2. Současný stav společnosti Moser, a. s.....	19
2.1.3. Struktura organizace – Moser, a. s. Karlovy Vary .....	21
2.2. Silné a slabé stránky motivování zaměstnanců firmy Moser, a. s. ....	23
2.2.1. Rozbor jednotlivých stránek.....	23
3. Motivační program podniku .....	28
3.1. Charakteristika motivačního programu.....	28
3.1.1. Obsah motivačního programu .....	28
3.2. Zaměstnanecké benefity v Moser, a. s. ....	30
3.2.1. Popis současných benefitů na oddělení výroby, exportu a obch. oddělení .....	30
3.2.2. Slabá stránka – nejednotnost v systému odměňování .....	31
3.2.3. Přehled investování firmy Moser, a. s., do zaměstnaneckých benefitů.....	33
4. Dotazníkové šetření v Moser, a. s.....	34
4.1. Struktura dotazníků .....	34

4.2. Výsledky dotazníkového šetření .....	34
4.3. Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	50
5. Návrh možných zlepšení motivačního programu .....	51
5.1. Zlepšit informovanost o motivačním programu.....	51
5.2. Profesní růst .....	51
5.3. Finanční ohodnocení .....	52
5.4. Informovanost v Moser, a. s.....	54
Závěr.....	55
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	57
SEZNAM TABULEK.....	58
SEZNAM GRAFŮ .....	58
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....	59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	60
INTERNETOVÉ ZDROJE .....	61
SEZNAM PŘÍLOH .....	62

# ÚVOD

Tématem této bakalářské práce, kterou autorka předkládá, je „Motivování zaměstnanců v organizaci“. Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný motivační program v konkrétní organizaci – Moser, a. s. Karlovy Vary a navrhnout nové typy motivačních ohodnocení, které by vedly ke zvýšení pracovní výkonnosti zaměstnanců sklárny Moser, a. s. Problematika motivace a motivačního ohodnocení je velmi široce obsáhlé téma, které má své kořeny v mnoha vědách, například v sociologii či psychologii. Proto se také v první kapitole své práce autorka věnuje teoretickému pojetí základních pojmů, jako jsou: motiv, motivace, stimul, stimulace, motivační program.

Ve druhé části bakalářské práce se autorka věnuje popisu vybrané organizace, její charakteristice, činnosti jednotlivých ředitelů podniku, rozboru silných a slabých stránek motivování zaměstnanců v Moser, a. s.

Třetí část práce obsahuje charakteristické vysvětlení pojmu motivační program. Dále v této části jsou popsány současné benefity na zkoumaných odděleních, které jsou doplněny tabulkou a grafem o přehledu investic firmy Moser, a. s. do zaměstnaneckých benefitů.

Čtvrtá část je zaměřena na vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo provedeno ve jmenované organizaci. Cílem dotazníkového šetření bylo, zjistit zda jsou zaměstnanci organizace spokojeni se současným motivačním ohodnocením, jaké by navrhli nové typy motivačních nástrojů a zda - li jsou dostatečně motivováni v pracovním procesu. V tomto dotazníkovém šetření se autorka zaměřila na tři hlavní oddělení v organizaci – výrobní oddělení, exportní oddělení, obchodní oddělení. Výsledky šetření jsou znázorněny v grafech a doplněné slovní analýzou.

V závěrečné páté části se autorka zabývá návrhem na zlepšení motivačního programu. Je zde uvedeno několik možností a autorka doufá, že by mohly vést ke zvýšení motivace zaměstnanců.



# Metodika

Bakalářskou práci zpracovala autorka především pomocí zadané odborné literatury, tištěných periodik a informačních zdrojů veřejně dostupných z internetu. Dále měla k dispozici k nahlédnutí interní materiály zkoumané společnosti, např. kolektivní smlouvu.

Tyto materiály sloužily autorce jen k upřesnění orientace v problematice charakteru společnosti a benefitových programech společnosti.

Za hlavní cíl této bakalářské práce autorka považuje detailnější rozbor tématu motivace zaměstnanců v organizaci, při kterém jí pomohla hlavně odborná literatura, poznatky získané během studia a osobní zkušenosti. Velkým přínosem pro autorku této bakalářské práce bylo dotazníkové šetření o motivaci zaměstnanců, které provedla u zkoumané společnosti. Přínosem byly i odborné názory a rady vedoucího bakalářské práce Ing. Miroslava Pavláka, Ph.D., a také odborná pomoc personální ředitelky zkoumané společnosti.

# 1. Vysvětlení základních pojmů

## 1.1. Základní pojmy

### 1.1.1. Motiv

*„Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutek. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka.“<sup>1</sup> [1, s. 363]*

Hlavním cílem každého motivu je, aby jedinec dosáhl finálního psychického stavu – např. uspokojení, naplnění, nasycení. Psychika člověka je v daný okamžik ovlivňována všemi různými soubory motivů a ne jen jedním určitým motivem. Motivy, které mají stejný, nebo podobný význam, jsou vzájemně propojeny a posilují se. Díky tomu je podporován vznik a průběh motivované činnosti. Motivy, které mají protikladný význam, se vzájemně oslabují a tím narušují motivovanou činnost. [1]

### 1.1.2. Motivace

Pojem motivace pochází z latinského „movere“, což znamená pohybovati, hýbati.

*„Motivaci člověka rozumíme soubor činitelů představující vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to jakési dynamické tendence osobnosti člověka.“<sup>2</sup> [3, s. 115]*

Motivace sjednocuje celkovou fyzickou a psychickou aktivitu jedince, která vede k vytyčenému cíli. Tato aktivita může působit buď pozitivně, nebo negativně. To vede k určitému objektu, nebo se může vzdalovat, směřovat od objektu. Člověk, který vykonává jakoukoliv činnost, má k ní svůj vztah a je nějak motivován. Pokud je člověk motivován kladně a dostatečně, jeho výkon odpovídá optimální úrovni. Pokud je však člověk motivován negativně nebo nedostatečně, jeho výkon je neuspokojivý. [3]

---

<sup>1</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, 798 s., SBN 80-7261-169-0, citace str. 363

<sup>2</sup> MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., BUREŠ, Z. *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň: ZČU, 1995. ISBN 80-7082-173-6, citace str. 115

### 1.1.3. Stimul

*„Stimul může být jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.“<sup>3</sup>*  
[1, s. 365]

Dělí se na:     **a) endogenní impulsy**

-jedná se o vnitřní, intrapsychické podněty, které signalizují změny v těle a mysli člověka

**b) exogenní incentivy**

-tyto podněty přicházejí z vnějšku

-chovají se vrozeně nebo naučeně k impulsům (tzv. „uvádějí v život“) [1]

### 1.1.4. Stimulace

Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka. Není však vymezeno, zda jde o působení vědomé či záměrné. [1]

Stimulace je charakterizována i jako okolnost, která podněcuje či povzbuzuje člověka k nějaké aktivitě, k nějakému chování, k nějaké činnosti, k práci zpravidla pozitivní povahy.

## 1.2. Zdroje motivace

*„Za zdroj motivace považujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvání těchto tendencí.“<sup>4</sup>* [1, s. 365]

Základními typy zdrojů motivace jsou: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály.

---

<sup>3</sup>BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, 798 s., ISBN 80-7261-169-0, citace str. 365

<sup>4</sup>BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, 798 s., ISBN 80-7261-169-0, citace str. 363

### 1.2.1. Potřeba

Potřeba je charakterizována jako nedostatek něčeho, co nemůžeme v daném okamžiku vlastnit. V tom daném okamžiku je to pro jedince něco potřebného, důležitého, co nesnese odklad. Pocit potřeby donutí člověka k určitému jednání. Na základě tohoto se vytváří tužby, cíle a snahy člověka, které člověk uskutečňuje ve svém jednání. V okamžiku, kdy je potřeba uspokojena, tento proces je ve stádiu poklesu. [1]

Dělení potřeb:       **a) Primární** - biologické, fyziologické, viscerogenní

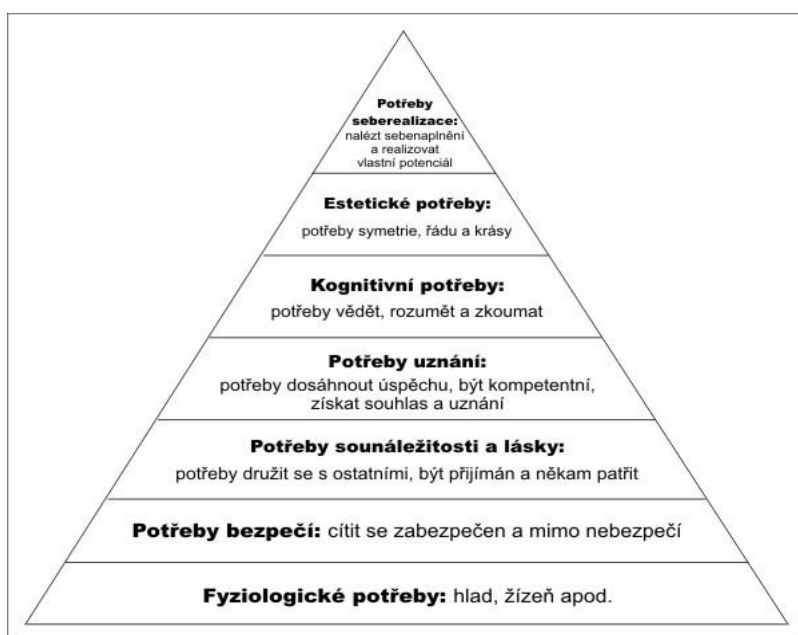
-jsou spjaty s činností a funkcemi lidského těla (př. potřeba potravy, vzduchu, tekutin)

**b) Sekundární** – sociální, společenské, psychogenní

-jsou spojeny s existencí člověka jako bytosti, která potřebuje k životu sociální, kulturní a společenské potřeby (např. potřeba lásky, seberealizace) [1]

Hierarchie potřeb je definována tzv. „Maslovovou pyramidou potřeb“, kterou nadefinoval americký psycholog Abraham Harold Maslow.

Obrázek č. 1 – Maslovova pyramida potřeb



Zdroj: <http://www.filosofie-uspechu.cz/wp-content/uploads/2011/03/Maslow2.jpg>

### 1.2.2. Návyky

*„Návyky označujeme jako opakovaný fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.“<sup>5</sup> [1, s. 367]*

Návyk lze definovat i jako naučený vzorec chování, který se projevuje u člověka v různých formách, například jako: fixovaná tendence, pohnutka, vnitřní tlak. Negativní vlastností u návyků je to, že člověk může být jejich vědomým tvůrcem. Návyky jsou výsledkem vzdělání, zkušeností, výchovy a sebe utvářecích aktivit každého jedince. [1]

### 1.2.3. Zájem

Zájem můžeme charakterizovat jako nějakou potřebu člověka, která je uspokojena prováděním určité činnosti. Zájem hraje důležitou roli v oblasti motivace člověka. Předmětem zájmu může být mnoho aspektů, např.: jevy, činnosti, objekty, jiné osoby či poznatky. Důležitým aspektem je také projev zájmů, jehož obsahem je šíře zájmů, stálost zájmů, hloubka zájmů a především jejich existence vůbec. [3]

### 1.2.4. Hodnoty a hodnotové orientace

Hodnotu můžeme definovat jako něco, čeho si člověk váží. Hodnota ovlivňuje vhodný výběr způsobů a cílů jednání člověka. Hodnotový systém si člověk vytváří sám celý svůj život. Mezi základní hodnoty každého člověka řadíme: zdraví, rodinu, děti, práci, přátelství, lásku, úspěch, vzdělání a mnoho dalších. [3]

### 1.2.5. Ideál

Ideál je model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko k jeho jednání. Může se týkat osobního profilu nebo životních cílů člověka. V ideálu člověk zdůrazňuje to, čeho si zvláště cení a čeho se mu případně nedostává. [3]

Všechno tyto uvedené zdroje motivace vytvářejí charakter člověka a také ovlivňují motivaci v jeho chování a jednání. Vývoj těchto zdrojů je závislý na mnoha skutečnostech, je

---

<sup>5</sup>BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, 798 s., ISBN 80-7261-169-0, citace str. 367

ovlivňován geografickou polohou, vzděláním, společenským postavením, životní úrovní, politickou situací atd. a pomáhá člověku k pochopení jeho jednání. [3]

### 1.3. Motivační profil

*„Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka“*<sup>6</sup> [1, s. 377]

Obsahem motivačního profilu pro každého člověka je jeho motivační orientace, respektive jeho intenzita vnitřních sil, skladba a vyhraněnost. Motivační profil utváří povahu a osobnost každého člověka. Některý člověk se dominantně orientuje na svůj úspěch, své postavení, vzdělání a jiný se spíše bojí neúspěchu, proto si raději volí klidnější život, tzv. „zůstává v bezpečí.“ Poznáním motivačního profilu se nám odrývá možnost porozumět jeho pohnutkám a účinněji využít jeho schopnosti. Motivační profil může v konkrétní podobě člověka do jisté míry svazovat, tzn. snižuje pocit volnosti v jeho jednání. [1]

### 1.4. Motivace pracovního jednání

*„Pod pojmem pracovní motivace rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“*<sup>7</sup> [1, s. 383]

Člověk si sám tvoří ke každému svému pracovnímu úkolu svůj vztah. Člověk je tedy vždy nějak motivován. Motivace může být buď pozitivní nebo negativní. Pokud je pozitivní, vede ke splnění úkolů a pokud je negativní, může směřovat k obcházení nebo nesplnění určitého úkolu.

---

<sup>6</sup>BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, 798 s., ISBN 80-7261-169-0, citace str. 377

<sup>7</sup>BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, 798 s., ISBN 80-7261-169-0, citace str. 383

Rozlišuje dva typy pracovní motivace:

### **1. motivace intrinsická**

-vyjadřuje motivy, které souvisí s prací samou

**a)**potřeba kontaktu s druhými lidmi

-důležité u zaměstnání v kolektivech

**b)**potřeba výkonu

-důležité u řemeslných profesí (např. truhlář, klempíř)

**c)**potřeba činnosti vůbec

-vydat ze sebe nadbytečnou energii

**d)**touha po moci

-možnost nabídky vyššího postu v hierarchii pracovních pozic

### **2. motivace extrinsická**

-vyjadřuje motivy, které jsou mimo práci

➤ potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti partnerského vztahu

V pracovní motivaci se také mohou projevovat motivy s rozdílným způsobem v pracovní činnosti. Člení se do tří skupin:

#### **a) motivy aktivní (např. motiv úspěchu)**

-přímo ovlivňují pracovní výkon

(např. motiv úspěchu)

#### **b) motivy podporující**

-vytváří podmínky pro účinné působení aktivních motivů

(např. přátelská atmosféra na pracovišti)

**c) motivy potlačující**

-odvádí pozornost pracovníka od práce

(např. komunikace na pracovišti s přáteli v pracovní době) [1]



## 2. Popis podniku Moser, a. s.

### 2.1. Popis zvolené organizace



#### Základní údaje

Název společnosti:	Moser, a. s.
Sídlo společnosti:	Karlovy Vary, Kpt. Jaroše 46/19, PSČ 360 06
IČ:	26361035
Právní forma:	Akciová společnost
Počet zaměstnanců:	311
Zapsaná:	v obchodním rejstříku Krajského soudu v Plzni, oddíl B, vložka 1078
Předmět podnikání:	výroba, zpracování a broušení skla

#### 2.1.1. Představení organizace – Moser, a. s.

Firma Moser, a. s., v Karlových Varech, založena roku 1857, nese jméno jedné z nejtalentovanějších a nejznámějších postav sklářské výroby v Čechách Ludwiga Mosera. Firma navázala na bohatou tradici rukodělné sklářské výroby v českých zemích a tuto tradici rozvíjí dodnes. Ve 2. polovině 19. století začal Moser propagovat svoje výrobky na světových výstavách. Jeho úsilí je korunováno ziskem Medaile za zásluhy na Světové výstavě ve Vídni v roce 1873. Ve stejném roce mu byl udělen titul dvorního dodavatele vídeňského císařského dvora a zařadil se tak mezi nejprestižnější výrobce skla v Rakousko-Uherské monarchii. Nová etapa Moserova podnikání byla zahájena vybudováním vlastní sklářské hutě v roce 1893.

Zřízením hutě se změnil rozsah a struktura výroby. Stříbrná medaile z „výstavy století „ v Paříži (r. 1900) jasně ukázala Moserův zájem o pozici předního výrobce luxusního dekorativního skla. O exkluzivní dodávky jevil zájem císařské a královské dvory, přední politické osobnosti a mnozí jiní. Věhlas sklárny a výjimečnost moserovských křišťálových výrobků byly všeobecně rozšířeny poté, co byl Ludwig Moser jmenován dvorním dodavatelem císaře Františka Josefa I. (1878), perského šáha Musaffereddina (1901) a anglického krále Eduarda VII. (1908).

Odkaz zakladatele sklárny rozvinuli jeho čtyři synové, z nichž zvláště Leo Moser se významně zapsal do historie sklárny. V roce 1910 se zrodila dnes již klasická řada skel s leptaným a zlaceným (oroplastickým) dekorem a z barevného hranovaného skla. Progresivní vývoj sklárny přerušila 1. světová válka a smrt zakladatele firmy Ludwiga Mosera roku 1916.

Po otcově smrti se majiteli sklárny stali Gustav, Leo a Richard Moserové. Zásluhou Leo Mosera, technického a uměleckého ředitele firmy, byl provoz sklárny záhy obnoven. Za účasti České Unionbanky byla v roce 1921 ustanovena akciová společnost „Karlovarská společnost pro průmysl sklářský Ludvík Moser a synové“. Po koupi adolfovské sklárny „Meyrův synovec“ se sklárna Moser zbavila případné konkurence a získala rozsáhlé kontakty, jako byly zakázky pro WienerWerkstätte či DeutscheWerkstätte v Berlíně. Po stavebních a technických úpravách ve dvacátých letech se sklárna stala největším a jedním z nejmodernějších sklářských podniků v Československu, který zaměstnával ve svých provozech téměř 1000 pracovníků. Ve dvacátých letech se Leo a Rudolf Moser soustředili na zvýšení obchodní úspěšnosti moserovského skla. Kromě obchodních zastoupení v řadě evropských států, v Severní a Jižní Americe, bylo sklo Moser nabízeno v síti domácích firemních prodejen v Karlových Varech, Mariánských Lázních, Františkových Lázních a od roku 1925 také v Praze. V roce 1932 ukončil svoje působení ve sklárně Leo Moser. V roce 1934 byla otevřena reprezentativní prodejna v Praze v paláci Černá růže, Na Příkopě, v jejíchž prostorách si lze výrobky Moser zakoupit dodnes. Výjimečnými moserovskými soupravami byli poctěni také papež Pius XI. a československý prezident Tomáš Garrigue Masaryk. Hospodářské těžkosti, které sebou přinesla celosvětová krize, se nevyhnuly ani sklárně Moser. Za sílicího německého nacionalistického hnutí v Sudetech v roce 1938 odešel ze své funkce ve sklárně také Gustav Moser-Millot. Jeho odchodem skončilo působení rodiny Moserů ve sklárně. Zestátněná sklárna byla pod názvem „StaatlicheGlasmanufakturKarlsbad AG“ v roce 1941 zařazena mezi nejvýznamnější německé podniky na úrovni StaatlichPorzellanmanufakturBerlin.

Společné vedení obou firem a úzká vazba s návrhářmi porcelánu (trude Petri, Siegmund Schütz) poskytly nové možnosti uměleckého vývoje sklárny. Složitý osud sklárny po 2. světové válce připomínal svými rysy ostatní české sklárny v pohraničí: úbytek kvalifikovaných německých pracovníků, zestátnění československým státem. Na počátku roku 1946 byl založen národní podnik „České sklo“, později „Karlovarské sklo“. Hlavním úkolem nového vedení byla stabilizace pracovních sil, obnovení výroby a obchodních kontaktů. Moserovské sklo se začalo vracet na stoly státníků a diplomatů po celém světě. V roce 1947 předal prezident Edvard Beneš anglické princezně Alžbětě svatební dar v podobě soupravy Splendid, čítající 178 kusů. Nadějný vzestup byl zastaven komunistickým převratem v únoru 1948. K zajištění zahraničního obchodu byla zřízena společnost Skloexport, která zprostředkovávala vývoz výrobků všech československých skláren. K tradici přímých kontaktů se zákazníkem se sklárna Moser vrátila až po roce 1993. Obtížné období bylo postupně překonáno a sklo Moser opět ukázalo svoji schopnost přizpůsobit se novým podmínkám a udržet si svoje postavení. Počátkem padesátých let minulého století byla zahájena spolupráce sklárny s celou řadou předních umělců (Věra Lišková, Oldřich Lípa), která vyvrcholila oceněními na světových výstavách. V roce 1991 v rámci privatizace vznikla akciová společnost Moser, která je vlastněna a řízena třemi českými managery. Sklárna Moser spatřuje svoji budoucnost v posílení svých stávajících kapacit, v rozvoji nabídky a znovuoobnovení tradičních sklářských technik. Jedinou cestou k úspěchu na dnešním náročném trhu je přesvědčit zákazníky o vysoké kvalitě, řemeslné zručnosti, originalitě, jedinečnosti, tvarech a dekorech moserovských výrobků.

*Zdroj: Interní informace společnosti, vlastní zpracování, 2013*

### **2.1.2. Současný stav společnosti Moser, a. s.**

V současné době pracuje ve společnosti Moser, a. s., 311 zaměstnanců, z toho 197 mužů a 114 žen. Zaměstnanci výrobního a obchodního oddělení pracují ve směnném provozu.

Kolektiv zaměstnanců se skládá převážně z lidí ve středním a starším věku. Pár desítek zaměstnanců zde pracuje už od vyučení a svou práci berou jako své životní poslání. Za poslední rok se kolektiv zaměstnanců o trošku omladil. Je to zapříčiněno tím, že starší zaměstnanci dosáhli důchodového věku a nahradili je mladší.

V posledních sedmi letech prošly skoro všechny budovy společnosti rekonstrukcí. Ve výrobní hale byla vyměněna stará okna za nová plastová okna, nově vymalované šatny, nově vykachličkované sprchy a WC. V roce 2009 proběhla výstavba nové budovy Muzea Moser a byla zmodernizována první část prodejny ve Dvorech, ve které jsou v současné době vystaveny nejznámější díla výrobků Moser, a. s. V minulém roce proběhla úprava podlahy na sklářské huti a také výměna staré sklářské pece za novou. V minulém roce také byla obnovena a zmodernizována vstupní hala na sklářskou huť. V letošním roce vzniklo v prostorách společnosti tzv. "náměstí Ludwiga Mosera". Tento nápad vznikl u uměleckého ředitele společnosti Moser Lukáše Jabůrka. Na novém náměstí Ludwiga Mosera byla umístěna křišťálová fontána s tryskající vodou, lavičky a informační panely s dobovými fotografiemi, které elegantně lemují náměstí. To vše připravila sklárna Moser pro své návštěvníky, aby jim ještě více zatraktivnila oblíbené prohlídky muzea a sklářské hutě Moser.

**Obrázek č. 2 – Náměstí Ludwiga Mosera**

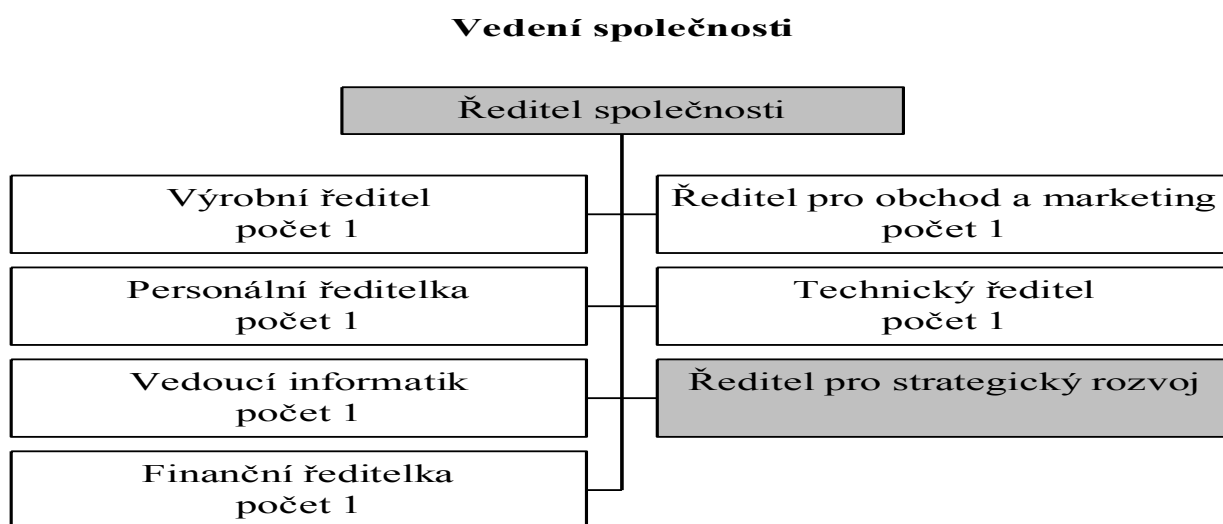


*Zdroj: [www.moser-glass.com](http://www.moser-glass.com)*

### 2.1.3. Struktura organizace – Moser, a. s. Karlovy Vary

Obrázek č. 3 - Funkční schéma Moser, a. s.

#### FUNKČNÍ SCHÉMA MOSER, A. S. (FYZICKÝ STAV – POČET 6)



*Zdroj: Interní informace společnosti, vlastní zpracování, 2013*

Ředitelem a zároveň i jedním z majitelů společnosti Moser, a. s., je pan Ing. Antonín Vlk, který řídí kancelář ředitele a zároveň přímo spolupracuje s výrobním ředitelem, ředitelem pro obchod a marketing, personální ředitelkou, technickým ředitelem, vedoucím informatikem, finanční ředitelkou a ředitelem pro strategický rozvoj. Ředitel společnosti je tvůrcem strategií a prognóz, vede právní agendu společnosti, správu firemní legislativy, kolektivní vyjednávání a zastupuje společnost v obchodně právních vztazích jak k fyzickým osobám, tak k právnickým osobám.

Výrobní ředitel společnosti tvoří dlouhodobé a roční plány výroby, kapacitní plánování, dispečerské řízení, dohlíží na plánování spotřeby obalů, inovuje výrobní technologii a procesy, vytváří výrobní dokumentaci a stará se o její archivaci. Ověřuje zavádění nových a inovovaných výrobků do výroby. Je nadřízeným pro všechna výrobní oddělení (např. brusírnu, kulírnu, malírnu, kontrolu kvality, sklářskou huť).

Ředitel pro obchod a marketing tvoří obchodní a marketingové strategie. Zpracovává statistiky prodeje výrobků, zboží a služeb na tuzemském i zahraničním trhu, tvoří metodiku

nákupu a prodeje tzv. cizího zboží, buduje a rozšiřuje obchodní síť a na závěr se stará o problematiku propagace společnosti. Je nadřízeným pro oddělení expedice, skladu výrobků a umělecké galerie a muzea Moser.

Finanční ředitelka dohlíží na správu obchodních závazků a majetkových účastí, správu finančních zdrojů, správu daní, správu pojistných smluv, správu pohledávek, kontroluje rozbor ekonomických dat, kontroluje kalkulaci nákladů. Je nadřízenou pro oddělení účtárna, které se stará o vedení účetnictví celé společnosti.

Personální ředitelka tvoří personální strategie, plán rozvoje lidských zdrojů, koncepci odměňování a motivace, vede kompletní personální agendu, zajišťuje odborné přípravy žáků podle platných osnov, kontroluje čerpání mzdových prostředků, kontroluje plnění výkonových norem. Je nadřízenou pro personální oddělení a oddělení mzdové účtárny.

Technický ředitel tvoří roční a dlouhodobý plán investic, dlouhodobý a roční plán oprav, archivuje technickou a legislativní dokumentaci. Je nadřízeným pro oddělení dopravy, údržby, energetiky, nákupu a správy majetku společnosti.

Vedoucí informatik tvoří koncepci rozvoje IT společnosti, tvoří dlouhodobé a roční plány obměny IT technologií, spravuje PC síť, zajišťuje bezpečnost IT technologií.

Ředitel pro strategický rozvoj tvoří koncepci strategického rozvoje společnosti.

## 2.2. Silné a slabé stránky motivování zaměstnanců firmy

### Moser, a. s.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"><li>• jistota zaměstnání</li><li>• finanční jistota</li><li>• příjemné pracovní prostředí</li><li>• 25 pracovních dní dovolené</li><li>• věrnostní odměny</li><li>• společenská prestiž</li><li>• penzijní připojištění</li><li>• závodní jídelna, dotované ceny obědů</li><li>• vzdělávání, školení, kurzy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• snížení mezd</li><li>• nejednotnost v systému odměňování</li><li>• omezené prostředky na materiálové zabezpečení</li></ul>

### 2.2.1. Rozbor jednotlivých stránek

#### SILNÉ STRÁNKY

##### Jistota zaměstnání

Jistota zaměstnání je jedním z nejdůležitějších faktorů pozitivní motivace zaměstnance. Většinu pracovních pozic, především v oddělení výroby, musejí vykonávat zkušení a v oboru znalí zaměstnanci. Firma Moser, a. s., si proto své zaměstnance snaží udržet co nejdéle, protože odborníků v oblasti sklářství je velmi málo. Propuštění hrozí zaměstnanci jen v tom případě, že by vedení společnosti přišlo na to, že zaměstnanec vyrábí výrobky firmy Moser pro vlastní potřebu, nebo že mimo firmu prodává výrobky Moser, nebo vyzrazuje konkurenční firmě výrobní tajemství o moserovském křišťálu a výrobních postupech. Tato přehnaná jistota může vést k poklesu výkonu zaměstnance, zaměstnanec nemá chuť se zdokonalovat, nemá zájem o možné nové pracovní postupy. Proto si myslím, že je dobré, když k jistotě přiřadíme ještě malou zodpovědnost a zaměstnanec proto neztratí zájem o svou pozici.

## Finanční jistota

U firmy Moser se nikdy nestalo, že by se firma opozdila s platbou za mzdu a tím by vznikly zaměstnancům finanční problémy, na které se váže jejich stálý příjem. Díky tomuto si zaměstnanci mohou žádat v bankách o různé půjčky či hypotéky.

## Příjemné pracovní prostředí

Roku 2009 byla v areálu Moser, a. s., postavena nová budova Musea Moser. Museum Moser v Karlových Varech představuje nově řešenou expozici v moderním interiéru, který nabízí poutavou prohlídku mapující více než 150 let historie sklárny. Expozice uvádí VIP majitele luxusních křišťálových výrobků Moser a představuje nejstarší sklářskou tvorbu až po současné kolekce. Výstava je doplněna 7 dokumentárními pořady v 6 světových jazycích. Během prohlídky musea je k dispozici audio průvodce, který umožní návštěvníkům zvolit individuální průběh a tempo prohlídky.

obrázek č. 4 - Nová budova muzea Moser, a. s.



Zdroj: [www.moser-glass.com](http://www.moser-glass.com)

Od loňského roku se také mění budova prodejny v Karlových Varech. Byla vyměněna stará okna za nová plastová okna, opravilo se schodiště u vstupu do prodejny. Nově byl též vymalován celý interiér prodejny. Obnovil se nábytek a vybavení prodejny. V současné době se pracuje na nové fasádě na celém objektu prodejny a administrativní části budovy v 1. a 2.patře.



obrázek č. 5 - Nová budova prodejny Karlovy Vary - Dvory



Zdroj: [www.moser-glass.com](http://www.moser-glass.com)

## **25 pracovních dní dovolené**

Firma Moser, a. s., nabízí svým zaměstnancům 1 týden dovolené navíc, než jak je stanoveno zákonem. Každý zaměstnanec má 25 dní řádné dovolené.

## **Věrnostní odměny**

Firma Moser odměňuje své zaměstnance, když odpracují u firmy 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 let. Zaměstnanec je odměněn skleněným darem, který určí zaměstnavatel. Jsou to výrobky Moser, které by si za normálních okolností zaměstnanec nekoupil (např. váza, mísa broušená, sada 6 rytých skleniček atd.)

Zaměstnanci jsou ještě odměňováni, když dovrší životního jubilea 50, 60, 70 let věku. Také si mohou vybrat skleněný dárek ze sortimentu Moser.

## **Společenská prestiž**

Moser je celosvětově známé a uznávané logo ve sklářském průmyslu. Firma Moser je proslavená už od roku 1857, od jejího založení. V České republice je firma Moser jedna

z posledních v oboru sklářství, která roku 2011 z důvodu hospodářské krize nezkrachovala. Výrobky značky Moser jsou také známy tím, že jsou všechny vyráběny ručně.

### **Penzijní připojištění**

Firma Moser přispívá zaměstnancům 300,- Kč měsíčně na penzijní připojištění. Podmínkou je, aby si zaměstnanec sám přispíval měsíčně minimálně 100,- Kč.

### **Závodní jídelna, dotované ceny obědů**

Zaměstnanci firmy mají možnost se stravovat v závodní jídelně v objektu firmy. Firma přispívá zaměstnancům na obědy. Zaměstnanec platí 31,- Kč a zaměstnavatel 21,- Kč.

### **Vzdělávání, školení, kurzy**

Firma si stanovuje na každý rok vzdělávací plán, který zahrnuje periodická přezkoušení jazykových dovedností u asistentů prodeje, pravidelná školení, která vyplývají ze zákona (např. bezpečnost práce, požární ochrana, referenční přezkoušení), sklářské veletrhy v zahraničí.

Technicko-hospodářští pracovníci, asistenti prodeje a průvodkyně mají možnost jazykových kurzů (např. anglický jazyk, německý jazyk a ruský jazyk). Výuka jazyků probíhá v pracovní době a je hrazena zaměstnavatelem.

## **SLABÉ STRÁNKY**

### **Snižování mezd**

Hospodářská krize přiměla Moser, a. s., také ke snižování mezd. Zaměstnavatel ponížil mzdy především v oblasti odměn, prémie a bonusů. Na některých odděleních byly tyto výhody pokráčeny, nebo sníženy na polovinu, na některých odděleních byly zcela zrušeny nebo změněny tak, aby nebylo možno odměny dosáhnout. To zaměstnance velmi pobouřilo a zkoušeli vznášet námitky přes odborové organizace, ale nebylo to nic platné. Následkem byl i odchod některých kvalifikovaných pracovníků.

### **Nejednotnost v systému odměňování**

Tento problém řeší většina organizací. O odměňování rozhoduje subjektivní lidský faktor, a tudíž nelze změřit, jestli je v posuzování ke všem stejně objektivní. Odměna je jedním z nejdůležitějších faktorů motivace. Odměna musí být nastavena jasně a přehledně. Nesmí

vyvstat možnost pochybení, či nedůvěry v odměňování, jinak to vede k demotivaci a pochybnostem pracovníků. Nejednotnost v systému odměňování může také v zaměstnancích vyvolat pocit závidění nebo ukřivdění z důvodu, že jiný zaměstnanec na jiném oddělení za stejně či podobně odvedenou práci má větší odměnu. Z této situace vyplývá otázka, kde je ta spravedlnost? Potřeba spravedlnosti je pro zaměstnance velmi důležitým faktorem.

### **Omezené prostředky na materiálové zabezpečení**

V období hospodářské krize byly zastaveny i všechny možnosti na obnovu, renovace pracovního prostředí, nákup nových pracovních pomůcek.

## 3. Motivační program podniku

### 3.1. Charakteristika motivačního programu

*„Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. V konkrétní podobě motivační program tvoří předcházejícím rozbořem podložený a k naplňování organizačních potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to v těch aspektech, které jsou z hlediska organizace aktuálně či trvalé významné.“<sup>8</sup> [1, s. 411]*

#### 3.1.1. Obsah motivačního programu

Cílem motivačního programu je, aby působil na zaměstnance cílevědomě a komplexně. Z toho vyplývá, že každý motivační program musí obsahovat všechny skutečnosti dění v organizaci, které jsou z pohledu zaměstnanců závažné.

Motivační program musí zahrnovat vymezení ekonomického a společenského postavení organizace, které se vztahuje k historii organizace, jejímu současnému profilu i perspektivám. Důraz je kladen také na tradice, cíle, prezentace dosažených výsledků a na dobrou pověst organizace.

Motivační program obsahuje také přehled zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků v organizaci. Tato oblast stanovuje určitou koncepci a postupy, které se pak využívají u výběru, přijímání, rozmisťování i propouštění pracovníků. Dále jsou zde uvedeny požadované kvalifikace a odbornost pracovníků na jednotlivých pozicích.

Další součástí motivačního programu je zajištění optimálních podmínek pro pracovníky. Zde je kladen důraz na pracovní postupy, pracovní režimy, odměňování pracovníků, hodnocení pracovníků, bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci.

---

<sup>8</sup>BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, 798 s., ISBN 80-7261-169-0, citace str. 411

Motivační program organizace se zabývá také možnostmi zvyšování vzdělání svých pracovníků. Spočívá to v přípravě vzdělávacích, jazykových a proškolovacích kurzů. Některé organizace mají zřízenou i zdravotní péči ve svém areálu, kterou mohou plně využívat i zaměstnanci organizace. Organizace také pořádají pro své zaměstnance setkání zaměstnanců, sportovní hry, kulturní aktivity.

Motivační program může nabízet pomoc zaměstnancům při těžkých životních situacích ve formě bezúročných půjček.

Motivační program také zahrnuje vymezení vztahů mezi pracovníky, mezi pracovními skupinami a organizací. Důležitým aspektem je zde kolektivní smlouva nebo odborové organizace.

Aby byl motivační program dobrý, musí být sestaven tak, aby všichni zaměstnanci porozuměli všem nabízeným možnostem, měli přehled o tom, co a za jakých podmínek jim organizace nabízí. Je důležité, aby organizace svůj motivační program zlepšovaly a navrhovaly i nové možnosti. [2]

### **3.2. Zaměstnanecké benefity v Moser, a. s.**

Filozofie poskytování benefitů ve firmě Moser, a. s., je taková, že firma poskytuje základní výhody pro všechny zaměstnance, poskytované pravidelně a vcelku nezávisle na profesi a výkonu zaměstnance a nadstandardní benefity poskytované tak, aby napomohly k dosažení nějakého konkrétního cíle (udržení klíčového zaměstnance v klíčové profesi, snížení rizika nemoci z povolání, zvýšení kvalifikace atd.) Některé z výhod jsou zahrnuty v kolektivní smlouvě, některé jsou poskytovány prostřednictvím odborové organizace za použití prostředků z finančního daru od zaměstnavatele a poskytování ostatních je zakomponováno ve vnitrofiremní dokumentaci, která je součástí tzv. Koncepce sociální politiky společnosti. Cílem koncepce sociální politiky společnosti Moser, a. s., je vytvořit základní rámec toho, kam by se společnost chtěla v následujících letech ubírat. Zlepšením, zkvalitněním a správným zacílením péče o zaměstnance by mělo dojít k udržení a zvýšení pracovních výkonů jednak nejvhodnějších podmínek k práci.

*Zdroj: Interní informace Moser, a. s., vlastní zpracování, 2013*

#### **3.2.1. Popis současných benefitů na oddělení výroby, exportu a obch. oddělení**

##### **Výroba**

- roční podíl z obrátu
- mistři, vedoucí provozu, vedoucí středisek pobírají měsíční a roční prémie, které jsou závislé na plnění úkolových norem
- odměna za splnění plánu výroby a rozpracovanost výroby na jednotlivá střediska
- odměna za produktivitu práce jednotlivého střediska na 1h.výrobní činnosti

##### **Export**

- Odměna za splněný plán exportního prodeje
- Kolektivní procentuelní podíl z obrátu
- Odměna exportním prodejcem za splněný individuální plán tržeb za přidělený region

## **Obchodní oddělení**

- Odměna v % za přeplnění měsíčního plánu tržeb
- Příplatek za práci o víkendech
- Roční podíl z obrátu
- Odměna za uzavření zákaznické karty nad 100 000Kč
- Příplatek na čištění firemního obleku
- Příplatek za práci ve státní svátek
- Stravenky
- 1 týden dovolené navíc

*Zdroj: Interní informace Moser, a. s., vlastní zpracování, 2013*

### **3.2.2. Slabá stránka – nejednotnost v systému odměňování**

#### **Popis pozice Asistent prodeje**

- asistent prodeje (AP) by měl mít pozitivní přístup ke své práci a měl by si být vědom svého významu pro společnost
- AP se chová vždy slušně a taktně ke všem zákazníkům a návštěvníkům prodejny
- AP jako člen týmu je povinen ochotně pomáhat všem členům prodejního kolektivu
- AP zodpovídá za úplné a estetické vystavení výrobků Moser v prostorách prodejny
- AP zachovává mlčenlivost o dosažených tržbách

#### **Popis určitého příkladu nejednotnosti v systému odměňování**

V této části autorka popisuje vlastní zkušenost slabé stránky nejednotnosti v systému odměňování, když ještě pracovala u firmy Moser, a. s., a byla jednou z asistentek prodeje. Jedná se o situaci, když asistent prodeje uzavírá prodejní zakázku se zákazníkem.

Jako každý den navštíví prodejnu Moser několik zákazníků, především zákazníci ruské národnosti. Zákazníci ruské národnosti jsou tak nevyzpytatelní, že asistent prodeje nepozná, zda je zákazník z bohatší sorty ruské klientely či nikoliv. Autorka měla to štěstí v neštěstí, že ji požádal o pomoc s výběrem výrobků Moser ten bohatší zákazník ruské národnosti. Autorka se zákazníkovi věnovala cca 1 hodinu. Nabízela mu různé typy výrobků Moser, různé kombinace a zákazník ji nakonec požádal o chvilku času, že si vše promyslí. Po chvilce zákazník autorku znovu oslovil a požádal ji, ať si vezme papír a tužku, že se rozmyslel a že objednávku sepiší. Autorka byla ráda, že se podařilo zákazníka přesvědčit o kvalitě výrobků Moser. Zákazník si vybral jeden z nejznámějších moserovských nápojových souborů, který je zdobený zlatem. Sepsání objednávky trvalo asi 40 minut. Po celou tu dobu byla namátkově autorce nápomocna její kolegyně. Když jsme dokončili objednávku, došlo ještě na otázku přepravy zboží do Ruska. Autorka nabídla zákazníkovi několik možností a po chvilce se domluvili na určitém řešení. Pak ještě trvalo nějakou dobu vystavit pokladní doklad a přepravní doklady. Když zákazník odešel, autorka měla obrovskou radost, že uzavřela velkou zakázku za vynikající finanční obnos pro firmu. Byla okamžitě pochválena od svého nadřízeného a dále si uvědomila další skvělou věc, že ji čeká odměna ve výši 1% z celkové částky uzavřené zakázky. Bohužel v tu chvíli si autorka neuvědomila, že by měla být i částečně odměněna její kolegyně, která jí i když jen trošku byla nápomocna.

Po pár dnech o této situaci autorka začala komunikovat se svou kolegyní. Kolegyně autorce řekla, že za tak malou pomoc nechce žádnou odměnu, že jí pomohla ráda, ale, obě se shodly, že tento benefit není dobře zpracován. Ani jedna jsme nedokázaly posoudit, jak by nadřízený dokázal, rozdělit získanou odměnu spravedlivě, abychom byly obě spokojené, kdybychom to po něm požadovaly. Po této zkušenosti jsme tuto problematiku s kolegy vyřešili tak, že když některého z nás oslovil zákazník a jeho jazyk pro některého z nás nebyl vyhovující, předali jsme zákazníka kolegovi, o kterém jsme věděli, že daný jazyk perfektně ovládá.

Nikdy jsme si s kolegy nic nevyčítali, ale určitá závist v každém z nás byla a také chuť kolegům nepomocť při uzavírání zakázky, když jsme zpozorovali, že se vyskytl nějaký problém, nebo že kolega potřebuje pomoc s administrativou kolem uzavření zakázky, protože jsme věděli, že ten pomáhající „z toho nic mít nebude“.

Jedním z problémů u uzavírání zakázek se zákazníkem je to, že ne každý asistent prodeje mluví výborně třemi světovými jazyky (AJ, NJ, RJ). Ze zkušenosti autorka i ostatní asistenti prodeje vědí, že když někdo z nich uzavírá zakázku se zákazníkem, tak ji především uzavírá s



takovým zákazníkem, se kterým se nejlépe domluví. Je problém, že takovéto velké zakázky uzavírají především zákazníci ruské klientely a výhodu mají ti asistenti prodeje, kteří dobře ovládají ruský jazyk. Komunikace při uzavírání zakázky není jednoduchá. Asistent prodeje musí znát hodně odborných slovíček v tom daném cizím jazyce.

*Zdroj: Interní informace Moser, a. s., vlastní zpracování, 2013*

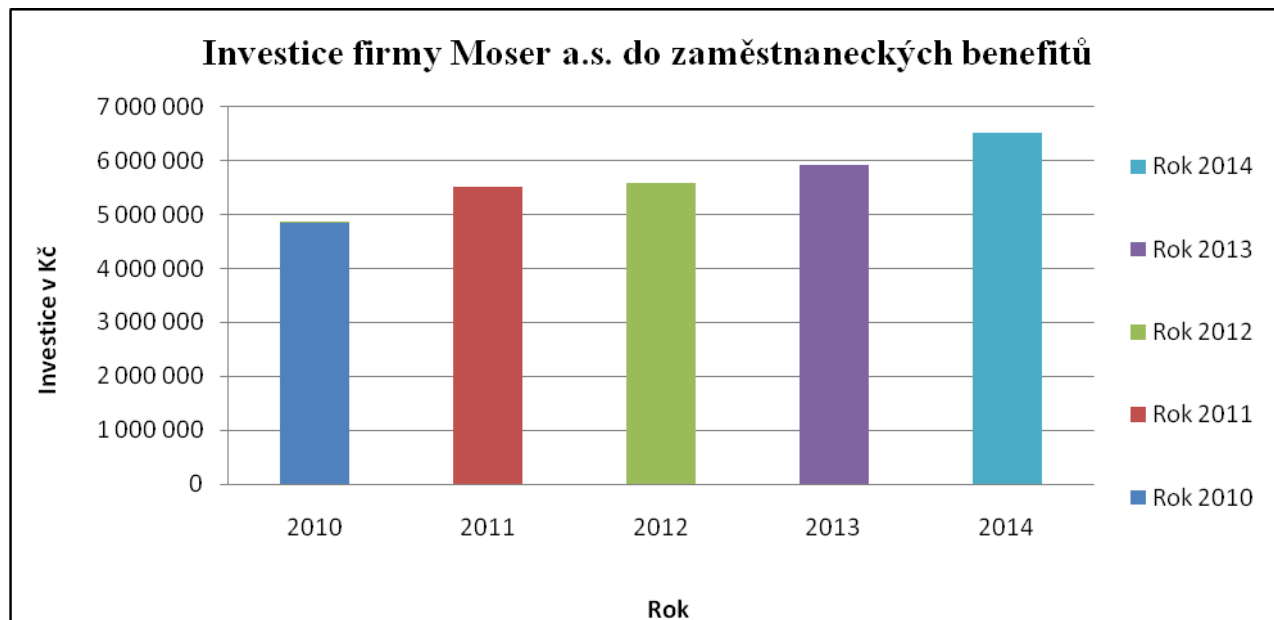
### 3.2.3. Přehled investování firmy Moser, a. s., do zaměstnaneckých benefitů

**Tabulka č. 1 - Investice firmy Moser, a. s., do zaměstnaneckých benefitů**

Rok	Výše investice v Kč
2010	4 868 000,- Kč
2011	5 500 000,- Kč
2012	5 565 000,- Kč
2013	5 914 000,- Kč
2014	6 500 000,- Kč

*Zdroj: Interní informace Moser, a. s., vlastní zpracování, 2013*

**Graf č. 1 - Investice firmy Moser, a. s., do zaměstnaneckých benefitů**



*Zdroj: Interní informace Moser, a. s., vlastní zpracování, 2013*

Z grafu vyplývá, že firma Moser, a. s., neinvestuje malé částky do zaměstnaneckých benefitů. Každým rokem se finanční obnos stále zvyšuje. I v letech 2011 a 2012, kdy Česká republika procházela hospodářskou krizí, tak i přesto se investice do zaměstnaneckých benefitů ve firmě Moser, a. s., zvýšily.

## 4. Dotazníkové šetření v Moser, a. s.

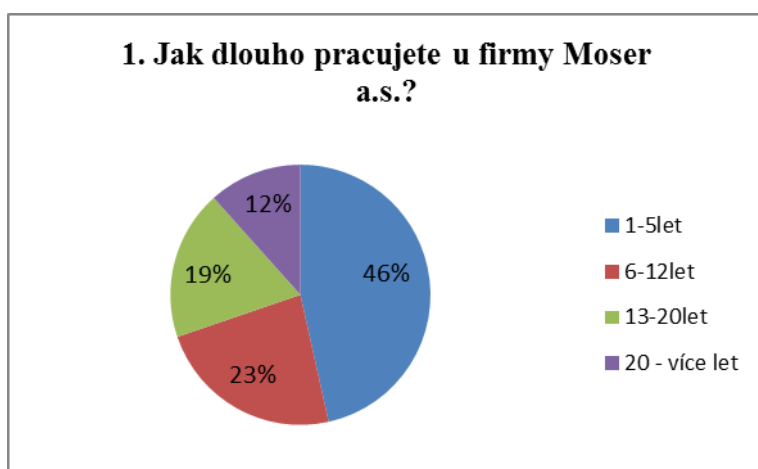
### 4.1. Struktura dotazníků

V rámci tohoto dotazníkového šetření bylo osloveno 55 zaměstnanců firmy Moser, a. s., z různých oddělení. Dotazníků ke zpracování bylo odevzdáno 43. Začátek dotazníku byl zaměřen na informativní otázky typu, v jakém oddělení zaměstnanci pracují a jak dlouho u firmy pracují. Ve druhé části zaměstnanci hodnotili, jak jsou spokojeni v zaměstnání a jestli je důležité, aby si zvyšovali kvalifikaci. Třetí část otazníku je zaměřena na finanční ohodnocení zaměstnanců, jak jsou spokojeni se svým motivačním programem a jaké by navrhli nové motivační programy na svých odděleních. V poslední čtvrté části se zaměstnanci vyjadřovali ke vztahům mezi spolupracovníky, zda se jim dostává pochvaly od nadřízeného nebo mají možnost kariérního postupu. Výsledky dotazníkového šetření jsou pro přehlednost shrnuty do grafů, které jsou doplněné o slovní rozbor.

### 4.2. Výsledky dotazníkového šetření

#### 1. Jak dlouho pracujete u firmy Moser, a. s.?

Obrázek č. 6 - Jak dlouho pracujete u firmy Moser, a. s.?

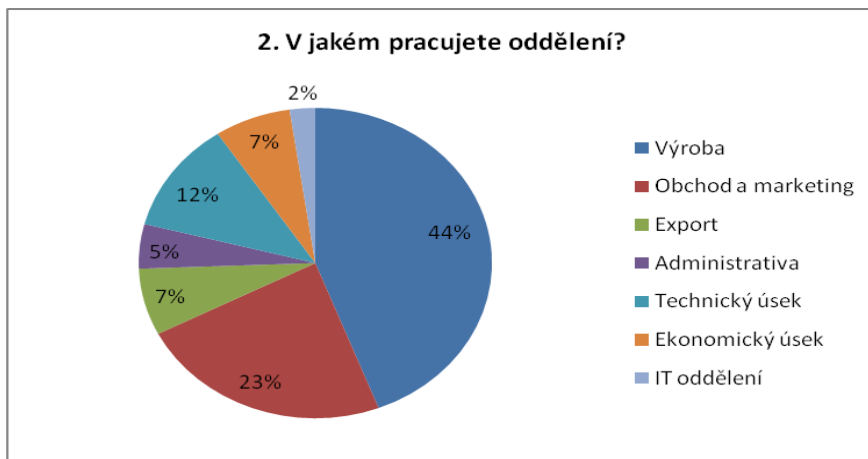


*Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013*

U firmy Moser, a. s., v současné době pracuje málo dlouhodobě pracujících zaměstnanců, tzv. inventáři firmy. Největší počet získala první a druhá věková kategorie. Jedná se zejména o lidi ve věku 30-45let, kteří u firmy pracují už delší dobu, mají určitou praxi, ale získávají stále i nové zkušenosti.

## 2. V jakém oddělení pracujete?

Obrázek č. 7 – V jakém pracujete oddělení?

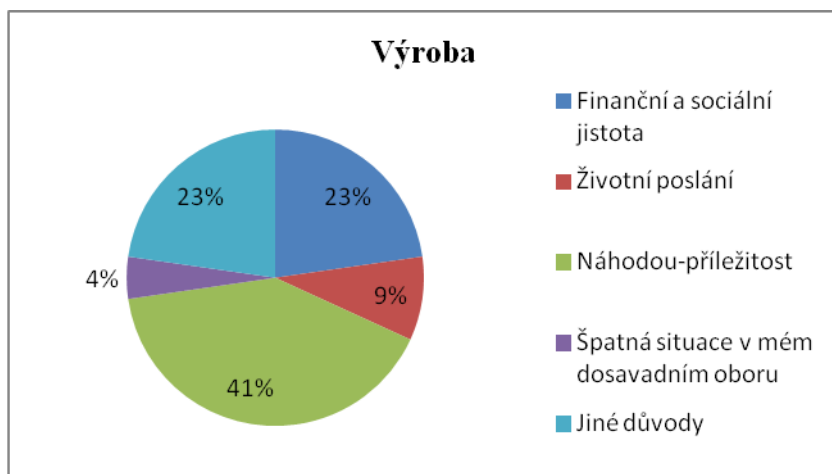


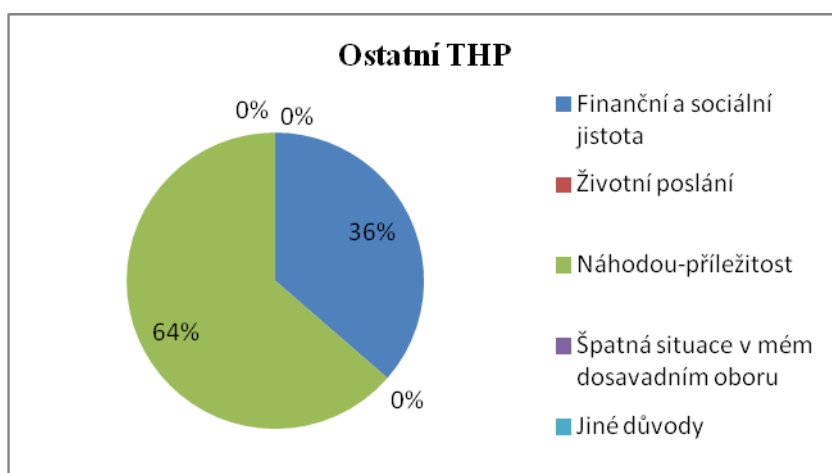
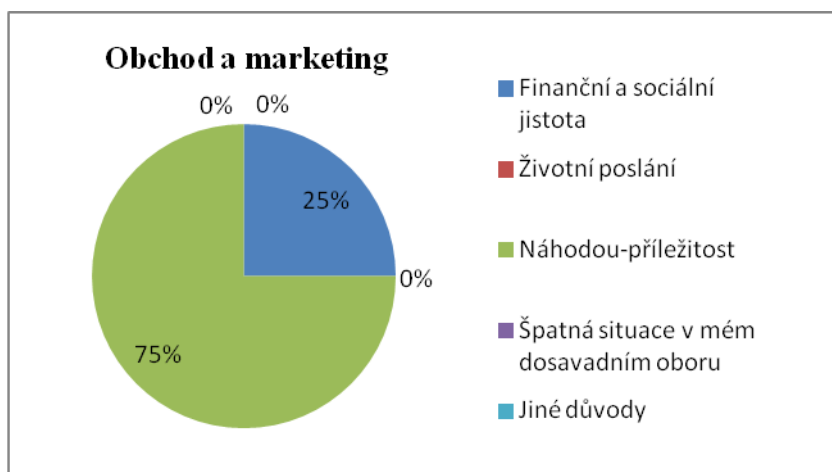
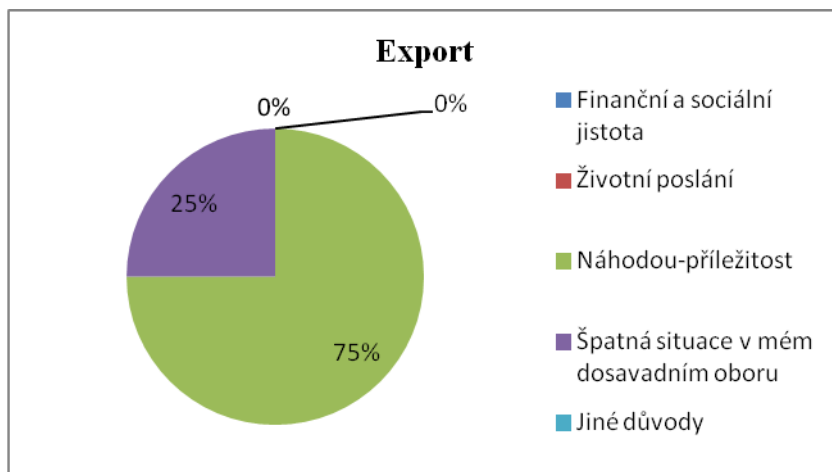
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

U této otázky se autorka především zaměřila na ty nejsilnější oddělení a to jsou: výroba, obchod a marketing, technický úsek a export. V těchto odděleních pracuje nejvíce zaměstnanců, a proto autorku zajímaly nejvíce názory těchto zaměstnanců.

## 3. Proč jste se rozhodl/a pracovat u firmy Moser, a. s.?

Obrázek č. 8 - 11 - Proč jste se rozhodl/a pracovat u firmy Moser, a. s.?





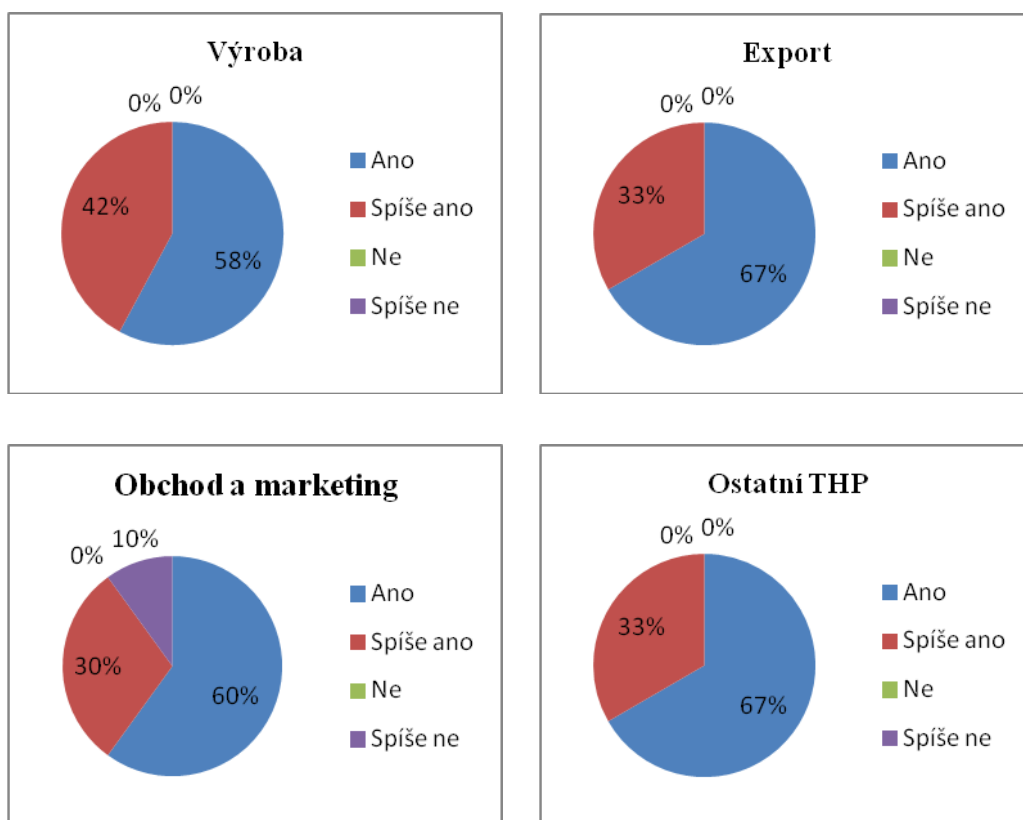
*Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013*

Z tohoto grafu bohužel vyplývá, že většina zaměstnanců firmy přijala pracovní poměr u společnosti z důvodu náhody či příležitosti nového zaměstnání, aby neskončili v evidenci uchazečů na Úřadu práce. Zaměstnanci, kteří berou možnost pracovat u firmy životním posláním, jsou především ti, kteří pracují na postech mistrů sklářů, brusičů a rytců.

Tito zaměstnanci pracují ve společnosti více jak 20let. Další část zaměstnanců podle názoru autorky setrvává ve firmě v pracovním poměru z důvodu dobré finanční a sociální jistoty, kterou firma nabízí. Někteří lidé také začnou pracovat v jiném oboru, než ve kterém se vyučili a ve kterém jsou specializovaní. I tací se mohou dobře zaučit a zapracovat a za určitou dobu se z nich mohou stát kvalifikovaní zaměstnanci v úplně novém oboru, než ve kterém dosud působili. Je dobré, že firma nabízí i těmto lidem příležitost či šanci pro nový život.

#### 4. Je pro Vás důležité mít možnost zvyšovat si své znalosti v rámci zaměstnání?

Obrázky č. 12 - 15 – Je pro Vás důležité mít možnost zvyšovat si své znalosti v rámci zaměstnání?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

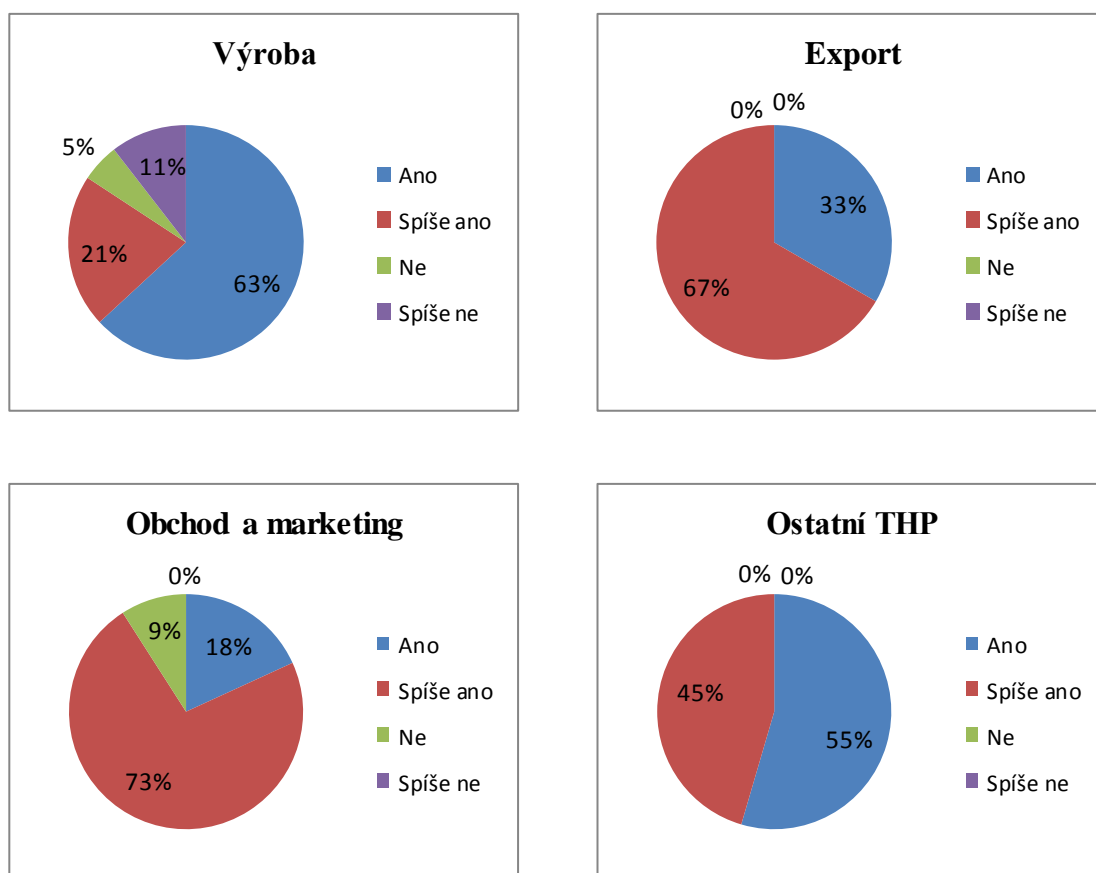
Zaměstnanci se staví kladně k možnosti zvyšování kvalifikace ve svém zaměstnání. Zaměstnanci mají možnost zdokonalovat se v cizích jazycích. Moser, a. s., nabízí kurzy německého, ruského a anglického jazyka.

Dále Moser, a. s., nabízí svým zaměstnancům z obchodního oddělení, exportního oddělení a výroby účast na mezinárodních sklářských veletrzích v zahraničí, kde Moser, a. s., prezentuje svou výrobu a zaměstnanci se mohou inspirovat prací ostatních skláren ve světě.

Další možností jak si zvýšit svou kvalifikaci, byla možnost navštěvovat počítačové kurzy, které byly zaměřeny především na programy dokumentů Office: Word a Exel. Tyto kurzy byly u zaměstnanců velmi oblíbené a zahrnuté i velkou účastí.

## 5. Jste v zaměstnání spokojen/a?

Obrázek č. 16 - 19 – Jste v zaměstnání spokojen/a?



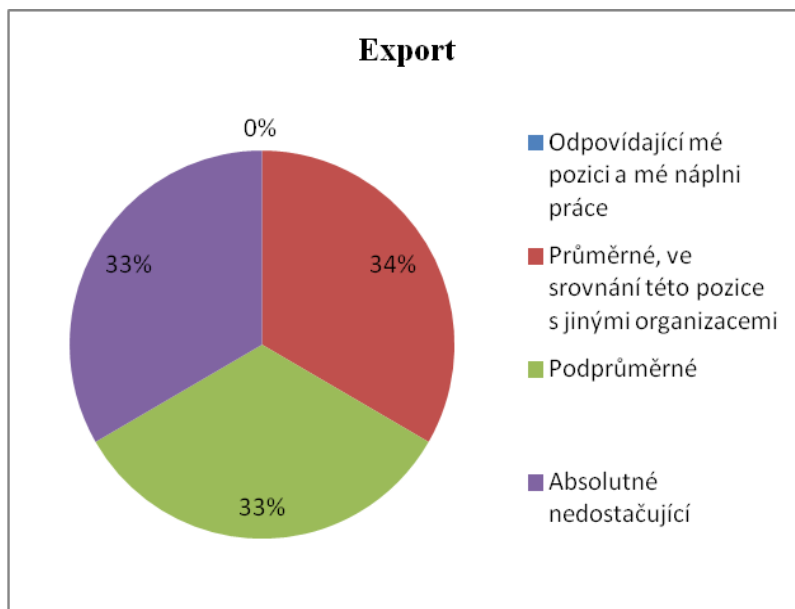
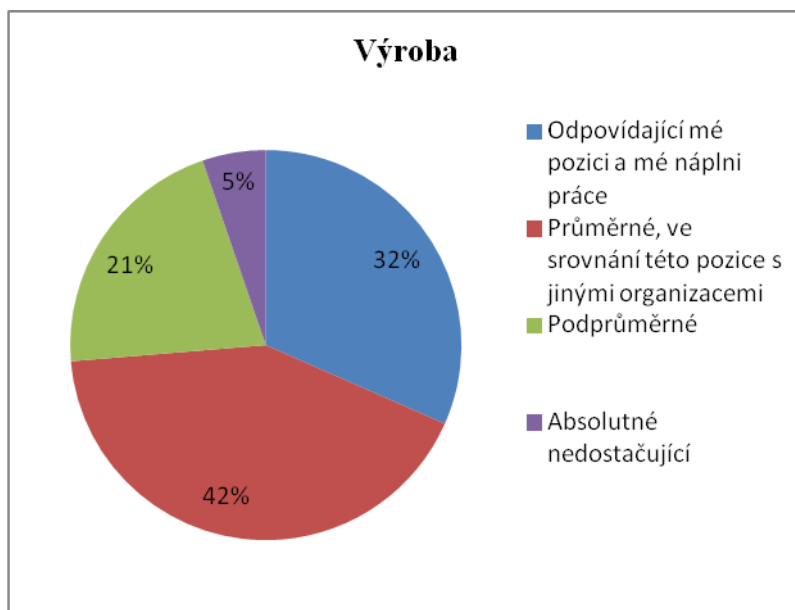
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

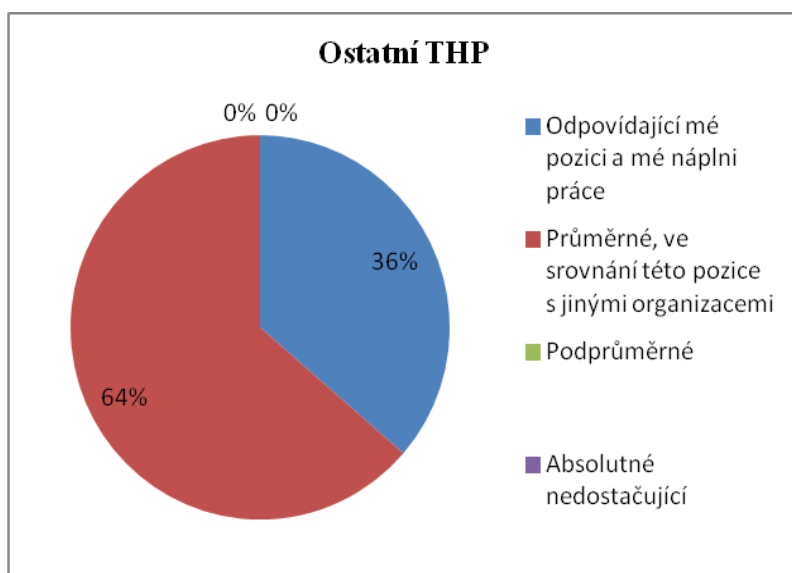
Z grafu vyplývá, že převažuje většina zaměstnanců, kteří jsou ve svém zaměstnání spokojeni. Je to zásluha toho, že zaměstnanci jsou především spokojeni se svým motivačním programem. Nejdůležitějším motivačním faktorem je pro zaměstnance pravidelný příjem mzdy, který je vyplácen v pravidelných měsíčních termínech. Tento faktor bohužel není v současné době automatický u všech společností. Malá nespokojenost, která je vyjádřena 25%, se projevuje spíše u služebně starších zaměstnanců, kteří mají pocit, že už ve své kariéře

dosáhli maxima a organizace už jim nemá co více nabídnout. Pro tyto zaměstnance je jim jejich profese životním posláním, jsou už ve starším věku a tento obor je v Karlovarském kraji málo rozvinut, tak proto už nevzdorují a chtějí důstojně ukončit svou kariéru.

## 6. Vaše finanční ohodnocení je podle Vás...?

Obrázek č. 20 - 23 – Vaše finanční ohodnocení je podle Vás...?





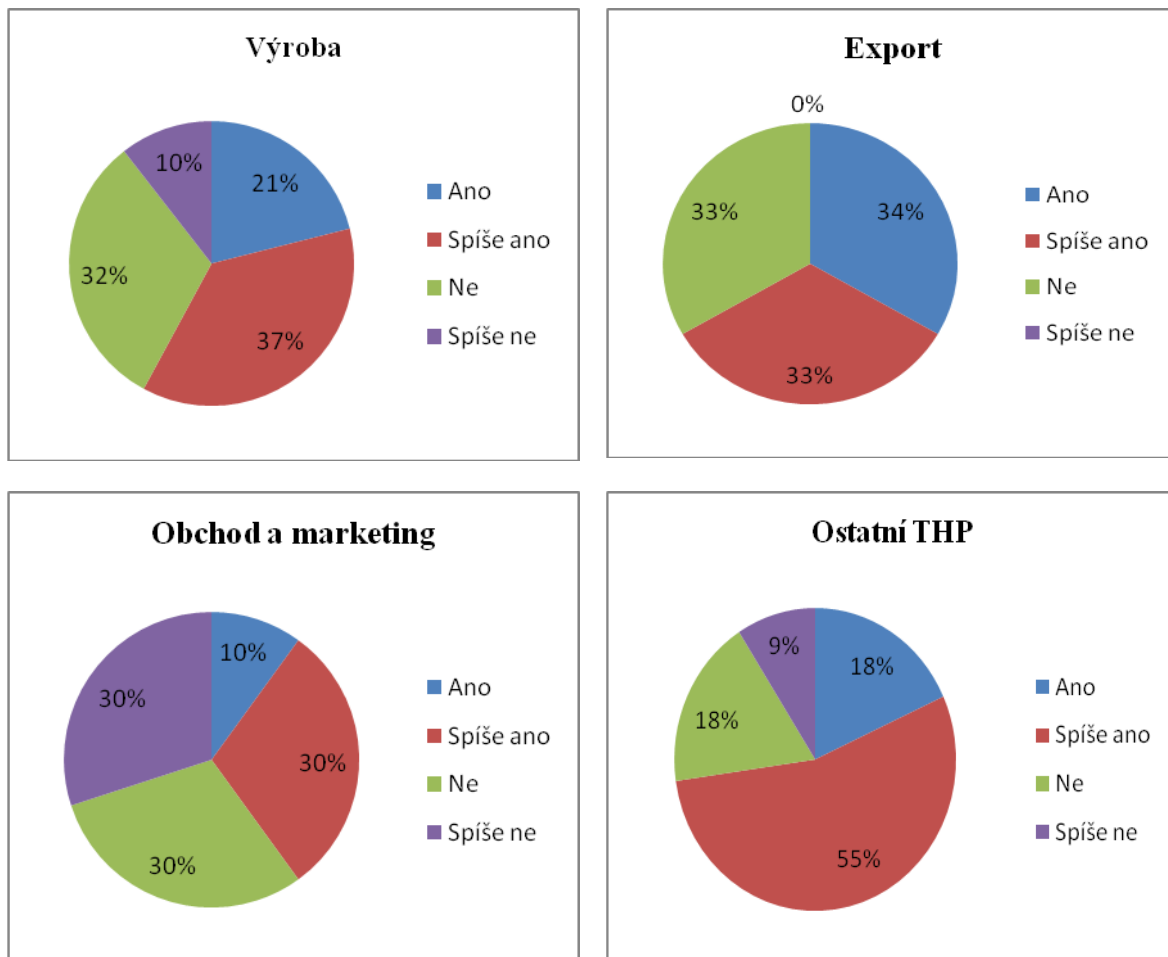
*Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013*

Finanční ohodnocení je nejsilnějším motivačním faktorem pro zaměstnance. Výsledky těchto grafů vypovídají o tom, že většina zaměstnanců je spokojena se svým finančním ohodnocením. Myslí si, že jejich finanční ohodnocení je průměrné k jejich pozici, nebo že odpovídá pozici a náplni práce, kterou vykonávají. V oddělení export a obchodu i marketingu je několik zaměstnanců, kteří nejsou příliš spokojeni se svým finančním ohodnocením. Podle názoru autorky by tito zaměstnanci měli problém řešit se svým nadřízeným a ten by jim měl nabídnout motivační splnitelné úkoly, které by vedly k navýšení jejich finančního ohodnocení.



## 7. Jste spokojen/a s motivačními nástroji na Vašem oddělení?

Obrázek č. 24 - 27 – Jste spokojen/a s motivačními nástroji na Vašem oddělení?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

V oddělení výroby, exportu a u ostatních technicko-hospodářských pracovníků převažují odpovědi kladného typu. Zaměstnanci jsou v těchto odděleních převážně spokojeni se svými motivačními nástroji, ale zajisté by se nebránili nástupu nových motivačních nástrojů, díky kterým by se zvýšila jejich motivace k práci, ale i především jejich finanční ohodnocení.

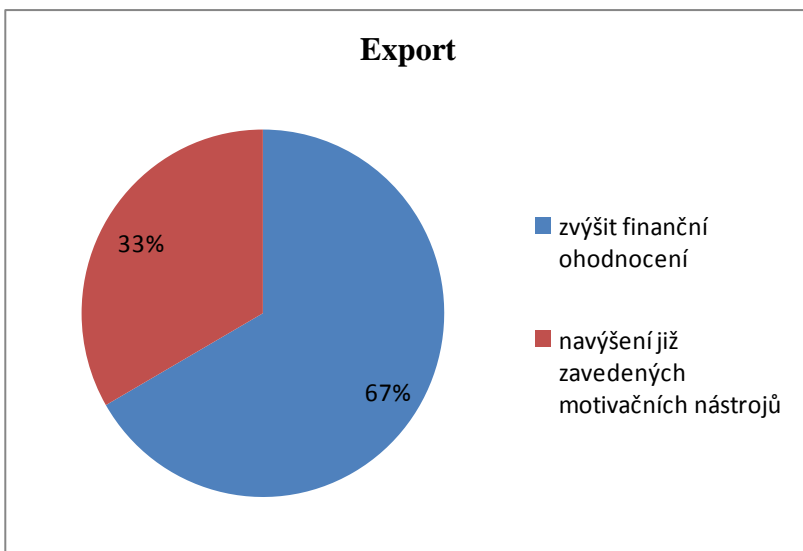
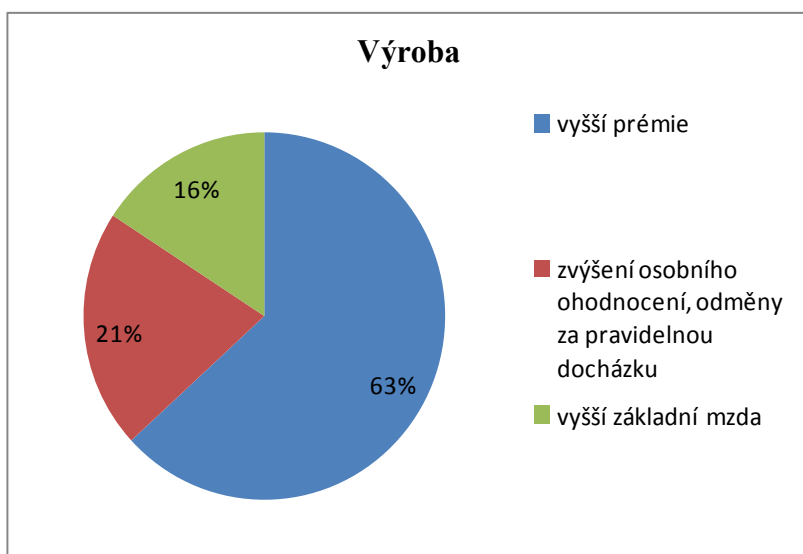
V oddělení obchodu a marketingu jsou zaměstnanci spíše nespokojeni se svým motivačním ohodnocením. V posledních třech letech v tomto oddělení byly některé motivační nástroje pokráčeny nebo zcela zrušeny.

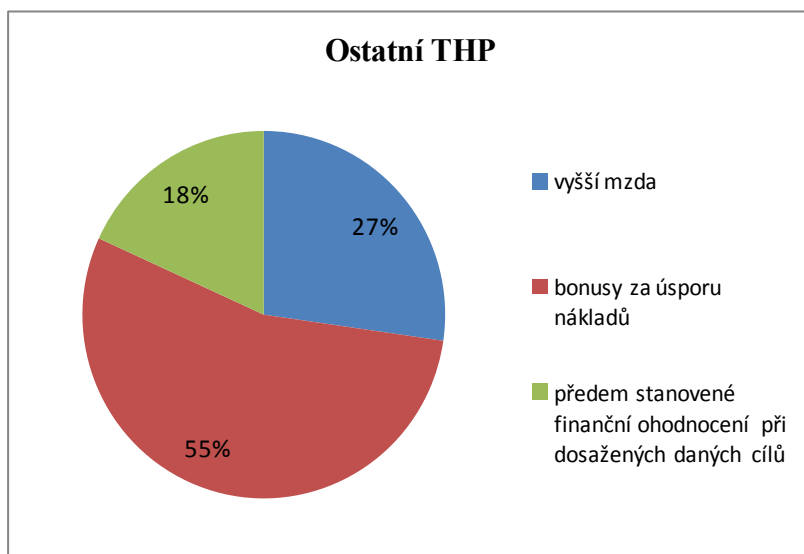
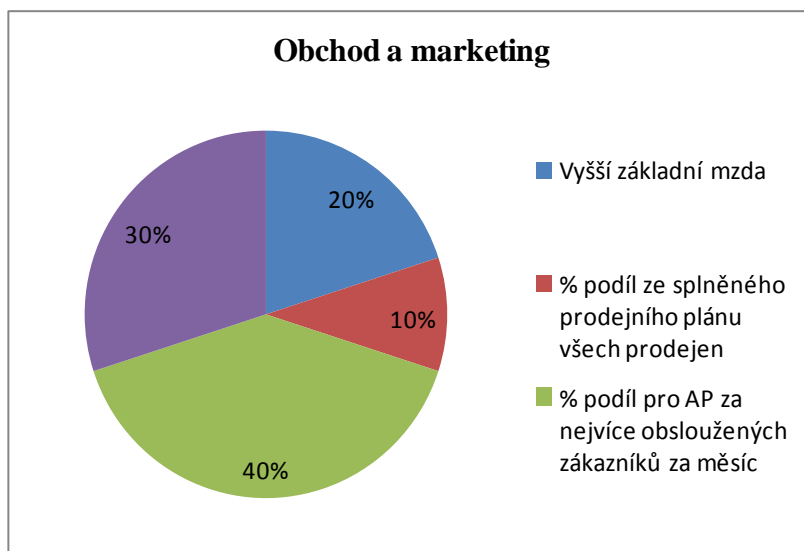
Bohužel žádná obnova se nekoná. V následující otázce poukazují zaměstnanci obchodu a marketingu na určité nástroje, které by chtěli mít zahrnuty v nabídce motivačních nástrojů svého oddělení.

### 8. Jaký byste navrhl/a nový typ motivačních nástrojů na Vašem oddělení?

(Uveďte 2-3 příklady).

Obrázky č. 28 - 31 – Jaký byste navrhl/a nový typ motivačních nástrojů na Vašem oddělení?



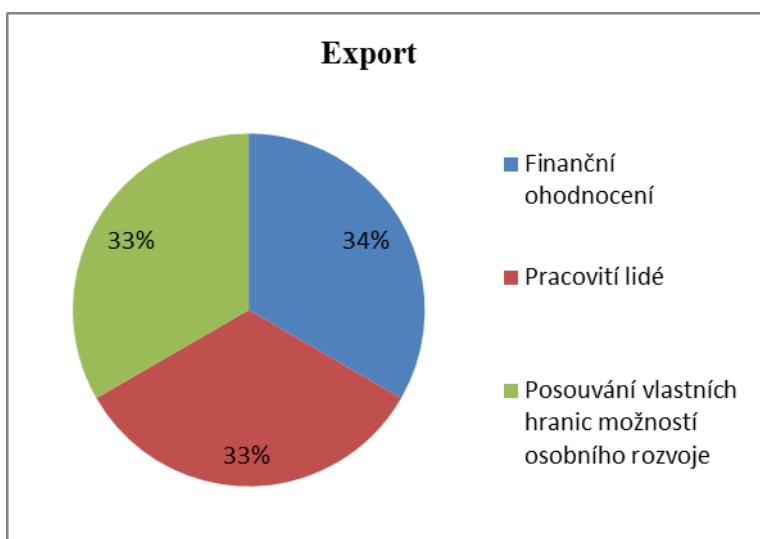
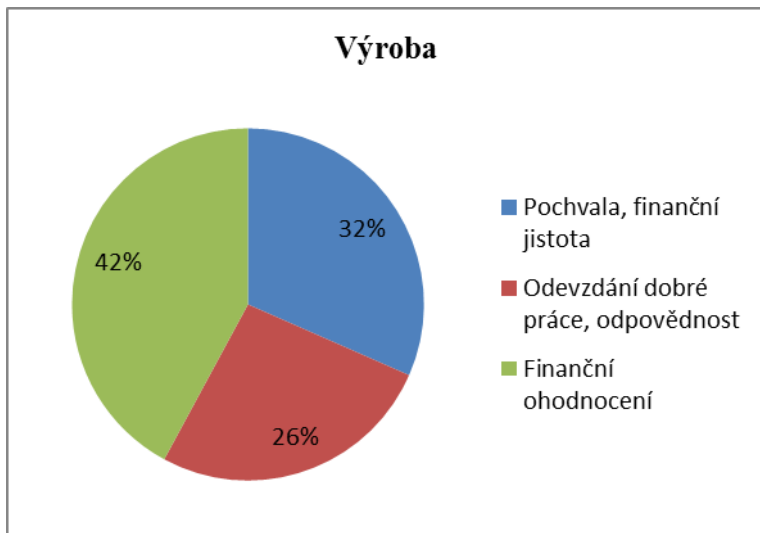


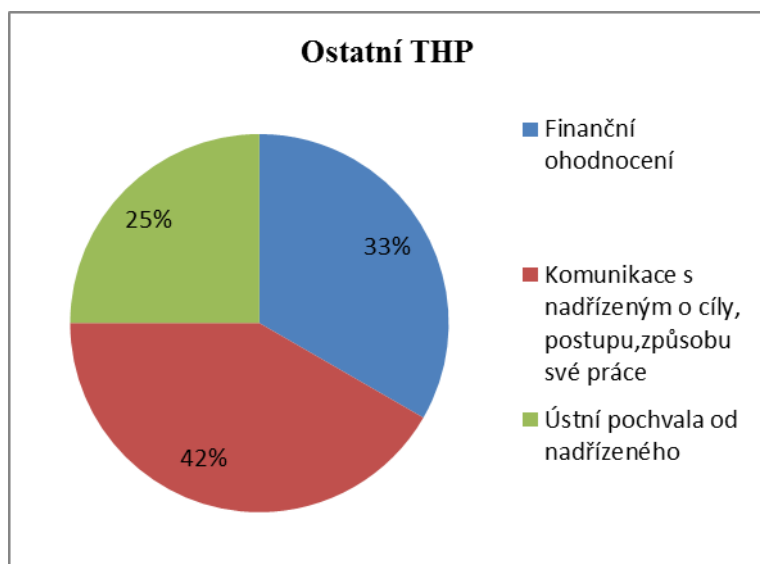
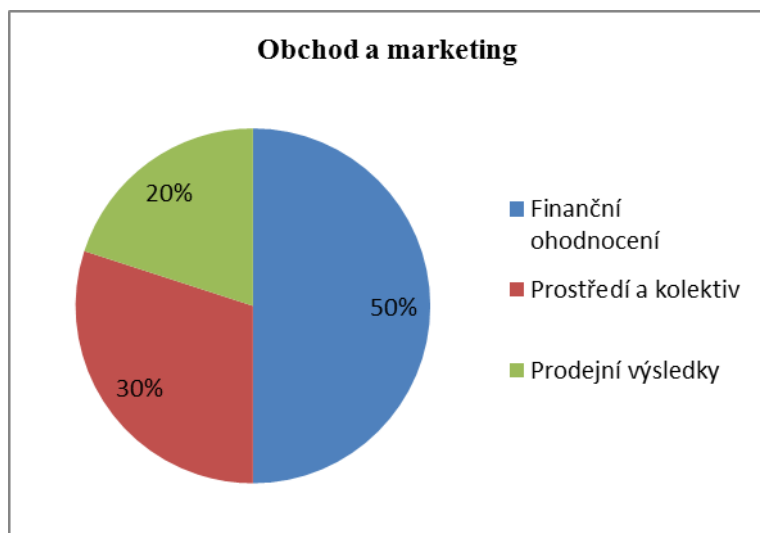
*Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013*

Nejčastější odpovědí na tuto otázku bylo zvýšení jakéhokoli finančního ohodnocení (např. zvýšení základní mzdy, navýšení prémiového ohodnocení, navýšení již zavedených motivačních nástrojů atd.). Je pravda, že největším motivačním faktorem pro každého zaměstnance je výše jeho mzdy. Podle názoru autorky vznikly nejlepší nápady na změnu motivačních nástrojů v oddělení obchodu a marketingu. Teď už jen záleží na vedení společnosti, jak s touto informací naloží. Autorka doufá, že se vedení společnosti zachová k tomuto návrhu kladně a vše bude ku prospěchu zaměstnanců v oddělení obchodu a marketingu.

## 9. Co Vás motivuje ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?

Obrázky č. 21 - 35 – Co Vás motivuje ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?



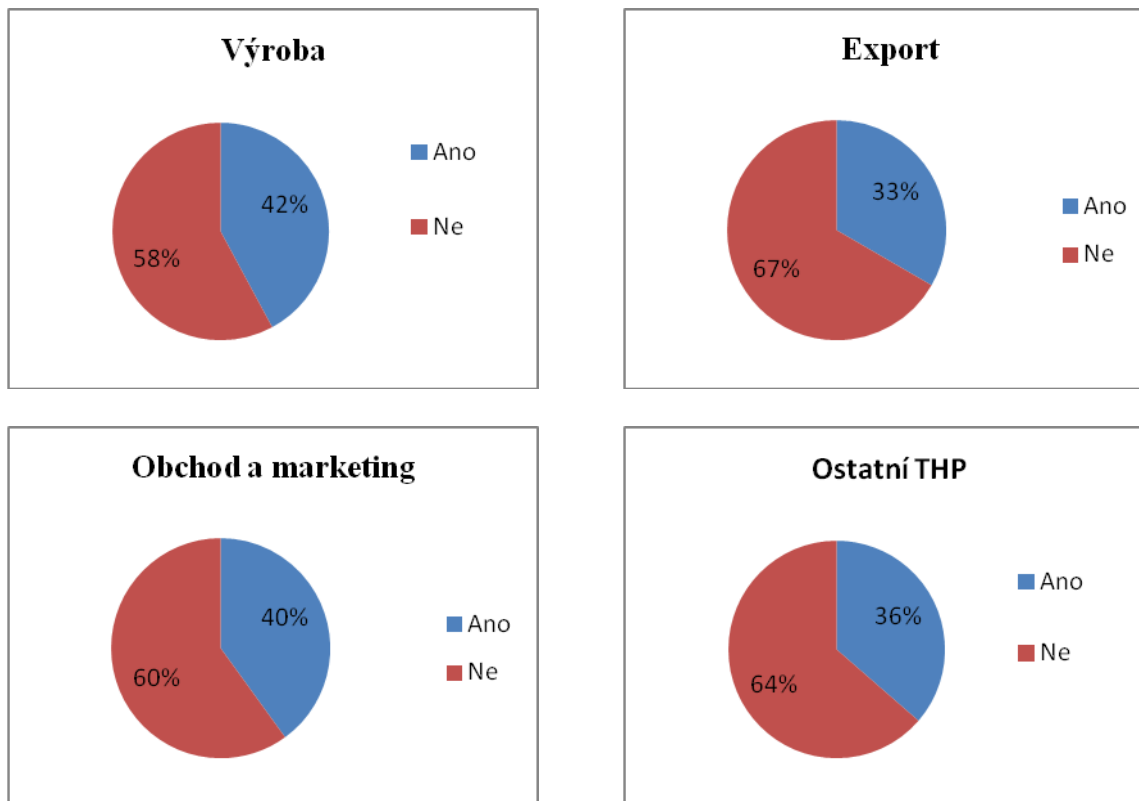


*Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013*

U této otázky znovu bylo největším motivačním faktorem pro zaměstnance jejich finanční ohodnocení. Autorka byla potěšena i ostatními typy odpovědí, které zaměstnanci uvedli (např. pochvala od nadřízeného, pracovití lidé, posouvání vlastních hranic možností osobního rozvoje). Z toho vyplývá, že mzda není pro lidi jen tím nejdůležitějším motivátorem, ale že existují i jiné faktory, které jsou důležité.

## 10. Máte možnost kariérního postupu ve Vaší organizaci?

Obrázky č. 36 - 39 – Máte možnost kariérního postupu ve Vaší organizaci?

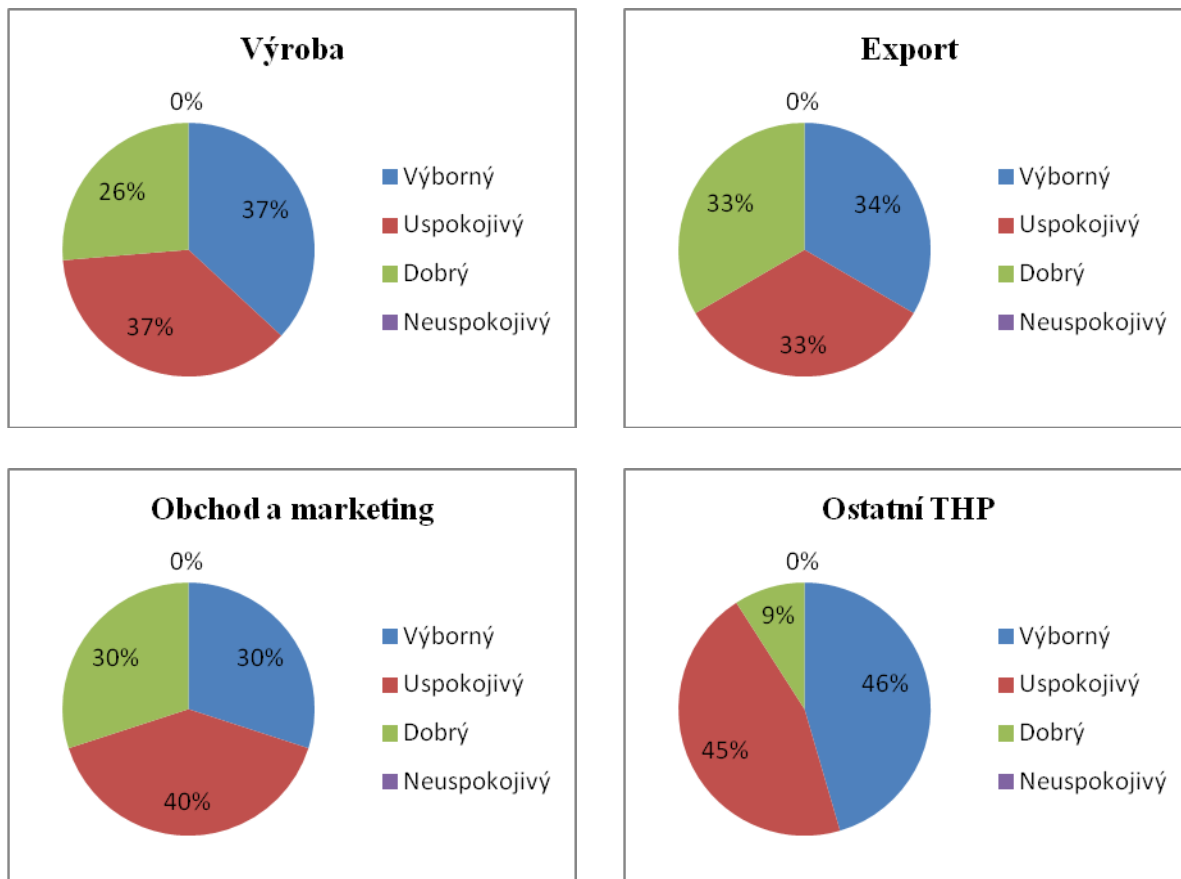


Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

Z grafu vyplývá, že zaměstnanci nemají velkou možnost kariérního postupu u firmy. To může působit na některé zaměstnance demotivačně. Například v oddělení výroby se může člověk z postu učně dostat až na post mistra skláře. V administrativě může zaměstnanec povýšit z pozice administrativního pracovníka na pozici vedoucího oddělení. U obchodního oddělení uvedu jeden pravdivý příklad z doby, kdy autorka byla zaměstnána u společnosti. Má bývalá kolegyně začínala na postu asistenta prodeje. Na tomto postu pracovala 4 roky. Po těchto 4 letech se personálně obměňovala funkce vedoucího prodejny a ona byla vybrána. Byla z nás služebně nejstarší, s vedením kolektivu měla zkušenosti, a proto byla vybrána jako nejlepší kandidát na toto místo. Na této funkci setrvává dodnes a velmi se jí daří. Nadřízení i spolupracovníci jsou s ní velmi spokojeni. Podle mého názoru firma umožňuje určité postupy na každém oddělení. Především záleží na samotném zaměstnanci, zda chce vyšší post či nikoliv. Jen tak do klína, samo od sebe, nikomu vyšší funkce či post nespadne.

## 11. Jak byste hodnotil/a vztah se svými spolupracovníky?

Obrázky č. 40 - 43– Jak byste hodnotil/a vztah se svými spolupracovníky?

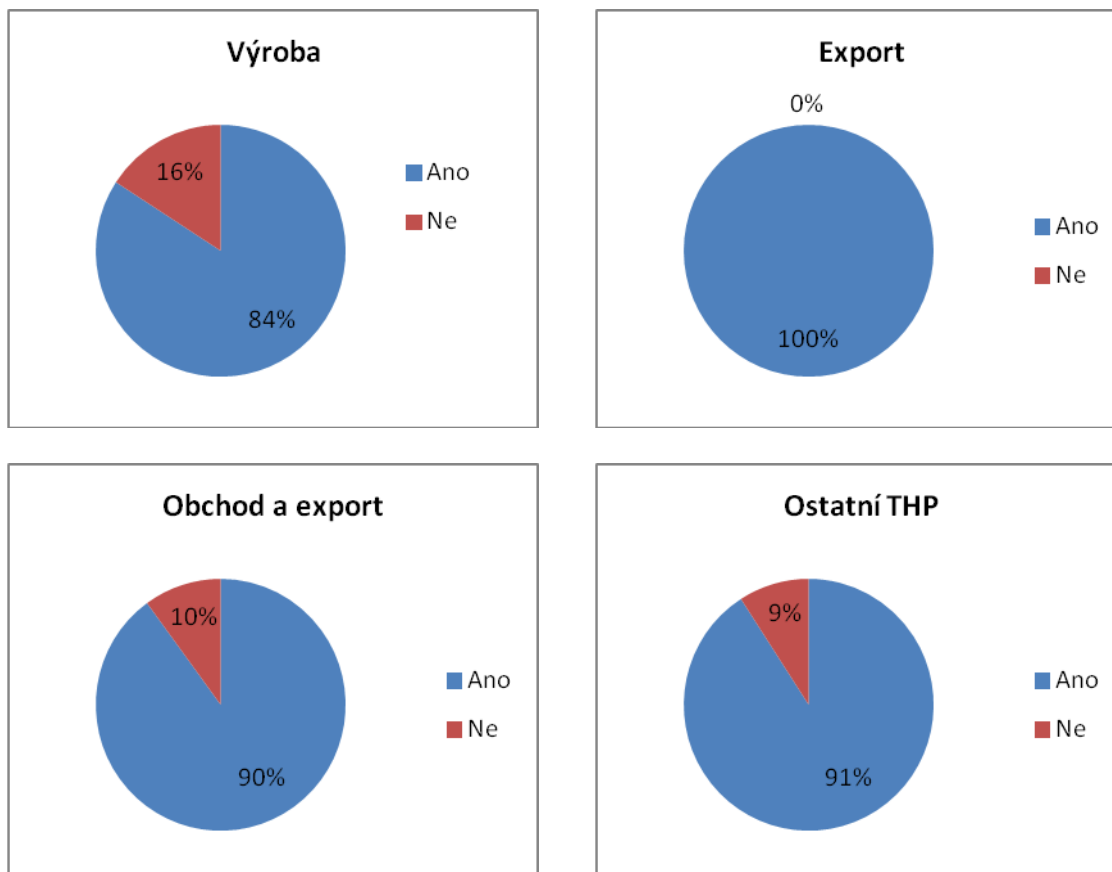


Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

Odpovědi na tuto otázku dopadly dobře. Z grafu je zřejmé, že zaměstnanci firmy Moser, a. s., mají mezi sebou výborné, uspokojivé či dobré vztahy. Přece jenom se svými spolupracovníky tráví člověk přes den nejvíce času a je důležité s nimi vycházet a rozumět si s nimi. Dobré vztahy navazují na pracovišti příjemnou atmosféru a hned má člověk větší chuť plnit pracovní povinnosti. Dobré vztahy také umožňují to, že si spolupracovníci často pomáhají nebo se dokáží bez problémů zastoupit v době letní dovolené. Je to milé zjištění, že lidé jsou schopni v dnešní době spolu dobře na pracovišti vycházet a spolupracovat mezi sebou.

## 12. Je pro Vás důležitá pochvala a uznání od Vašeho nadřízeného?

Obrázky č. 44 - 47 – Je pro Vás důležitá pochvala a uznání od Vašeho nadřízeného?



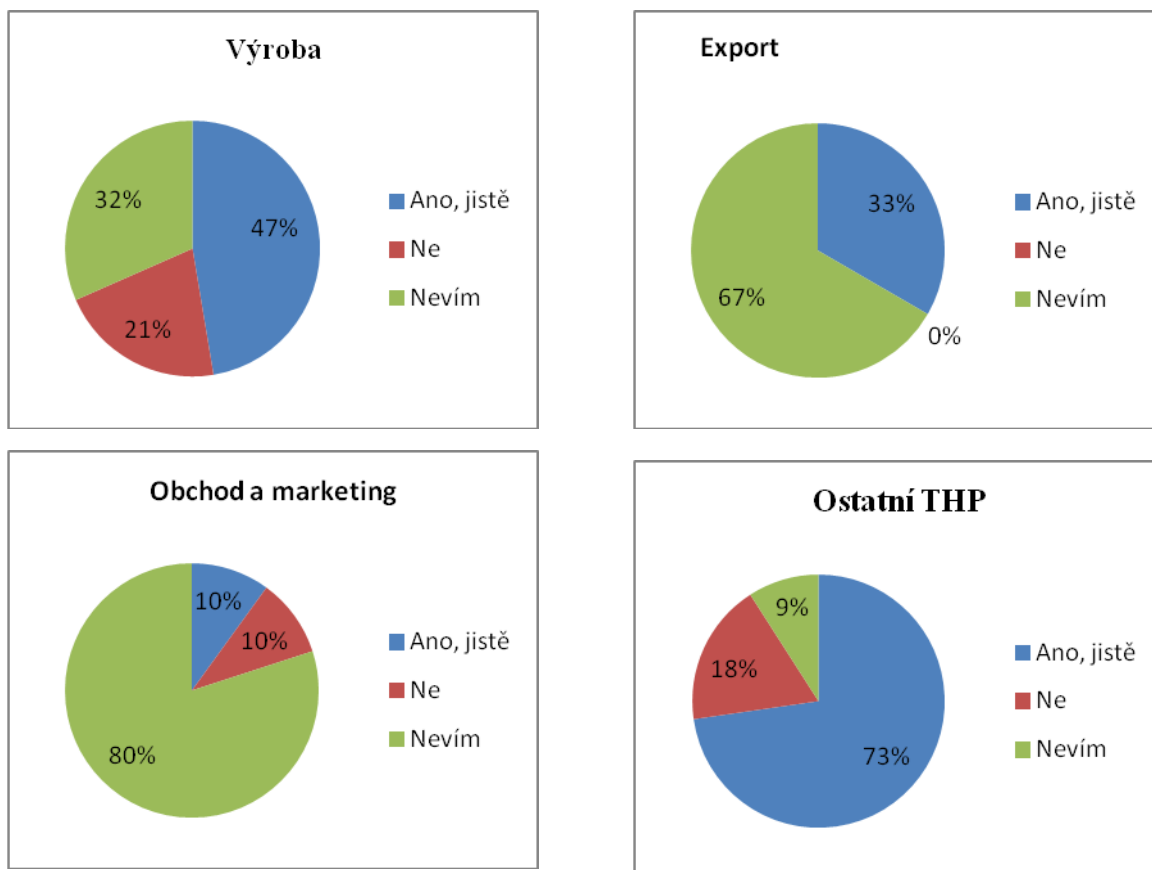
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

Pochvala je dalším z motivačních prvků, kterým lze zaměstnance „odměnit“ a přitom na to firma nemusí použít žádné finanční prostředky. Z grafu vyplývá, že pro zaměstnance je důležité, když jsou od nadřízeného chváleni a to jim dodává určitou motivaci k další výkonům při práci. Jen malému počtu zaměstnanců na pochvale nezáleží nebo jim je to úplně jedno.



### 13. Vybral/a byste si toto zaměstnání v řadě jiných možností při stejných finančních podmínkách?

Obrázky č. 48 - 51 – Vybral/a byste si toto zaměstnání v řadě jiných možností při stejných finančních podmínkách?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

Z grafu vyplývá, že zvítězily především první a poslední možnosti odpovědi. Ti zaměstnanci, kteří jsou ve skupině s odpovědí „Ano jistě“, zaškrtnuli tuto odpověď podle názoru autorky proto, že už u firmy pracují delší dobu a prožili s firmou dobré časy, kdy se firmě dařilo skvěle, ale naopak i ty špatné, kdy se firmě příliš nedařilo. Jednalo se hlavně o období ekonomické krize, kdy se musely snížit mzdy, byly odejmuty nebo pokráčeny některé benefity a v poslední řadě proběhlo i menší propouštění zaměstnanců.

Zaměstnanci, kteří jsou v zelené skupině, jsou zaměstnanci, kteří nejsou přímo z oboru, ale mají u firmy své jistoty, a proto u ní zůstávají i nadále.

Firma stále nabízí zajímavý a široký motivační program a nebude pro ni tento graf moc uspokojivý.

### **4.3. Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Na základě provedené analýzy motivačních nástrojů jsou zpřehledněny výsledky dotazníkového šetření do silných a slabých stránek společnosti. Slabé stránky jsou níže rozepsány a v další kapitole se autorka zabývá detailnějším popisem jedné z nich a případným návrhem na zlepšení.

#### **Silné stránky**

- spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím
- spokojenost zaměstnanců s dobrými kolektivními vztahy na pracovišti
- možnost zvyšování znalostí
- finanční jistota
- spokojenost zaměstnanců s motivačními nástroji

#### **Slabé stránky**

- chybějící ucelený motivační program
- malá možnost kariérního postupu
- nejednotnost v systému odměňování

## **5. Návrh možných zlepšení motivačního programu**

### **5.1. Zlepšit informovanost o motivačním programu**

Jedním z prvních návrhů autorky by bylo, aby personální oddělení nebo vedení společnosti vytvořilo dokument motivační program, ve kterém by byly popsány všechny varianty motivačních nástrojů toho příslušného oddělení, který by byl přístupný všem zaměstnancům daného oddělení. Měl by být k dispozici v papírové podobě u každého z vedoucích zaměstnanců jednotlivých středisek a v elektronické podobě u personální ředitelky a u vedení společnosti. Podle názoru autorky ani mnozí zaměstnanci, především zaměstnanci v oddělení výroby, kteří mají jen základní vzdělání, neznají typy možností svých motivačních nástrojů na svém pracovišti. Dokument o motivačním programu by měl být jasně definovaný ve všech bodech a srozumitelný.

### **5.2. Profesní růst**

Moser, a. s., patří ke středně velkým firmám, avšak bohužel možnost kariérního postupu nabízí jen velmi málo zaměstnancům. Tato informace vyplynula už i z dotazníkového šetření. Podle názoru autorky má nejvyšší možnost profesního růstu v oddělení výroby mistr sklář, který by mohl dosáhnout pozice vedoucího hutě nebo zástupci vedoucích středisek, kteří by mohli získat post vedoucího střediska. Obecně je to postup na technicko-hospodářského pracovníka. K této pozici je zapotřebí odpovídajícího vzdělání, velmi dobré znalosti daného provozu, potřebné praxe, přirozené ambice, přirozené autority k vedení kolektivu lidí, schopnosti řídit chod jednotlivých směn, schopnost rozdávat spravedlivě práci.

Podle názoru autorky by bylo pro firmu přínosné, aby zaměstnanci na vedoucích pozicích, kterým by se blížil důchodový věk, aby si po domluvě s vedením společnosti dokázali vybrat svého nástupce z mladších řad zaměstnanců na daném oddělení. Odcházející vedoucí by předal svému nástupci všechny zkušenosti, informace, poznatky a rady, které získal za celou dobu působení ve firmě. Pro firmu Moser je zajisté lepší, aby post vedoucích pracovníků vykonával někdo, kdo ve firmě působí již delší dobu, má dobré zkušenosti, zná provoz a kolektiv, výrobní postupy atd., než někdo nový z venku.

Dále by firma mohla zaměstnancům na vedoucích pozicích sjednávat exkurze do jiných skláren, kde by mohli shlédnout různé postupy tvorby sklářského umění, v jakém prostředí se v dané sklárně pracuje, jaký mají typ sklářských pecí, jestli by se daly nějaké poznatky aplikovat do praxe i na provoz Moser, a. s. Exkurze jsou zdarma, firma by měla pouze náklady na dopravu. Pro zaměstnance by to byla jistě příjemná změna.

### 5.3. Finanční ohodnocení

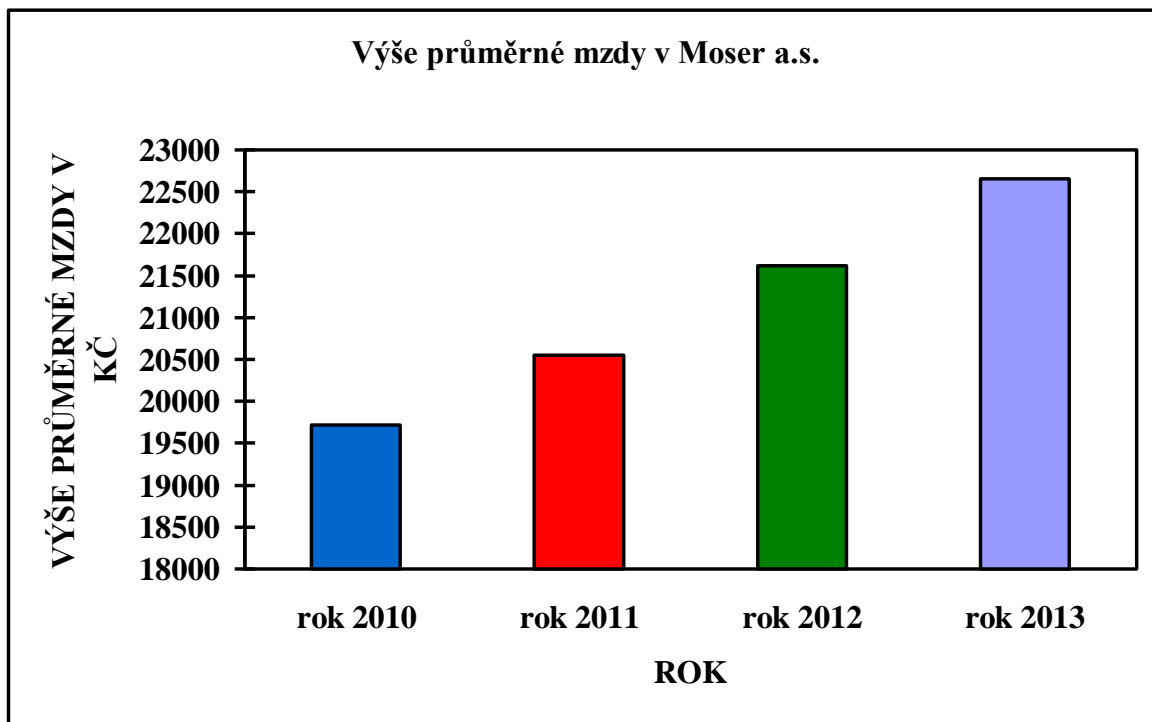
Finanční ohodnocení je největší motivací pro každého zaměstnance. Z dotazníkového šetření jsme se dozvěděli, že by zaměstnanci firmy Moser, a. s., byli spokojeni, kdyby jim vedení společnosti zvýšilo základní mzdu nebo prémiové ohodnocení. Jedná se především o zaměstnance v oddělení výroby. Bohužel prémiové ohodnocení není každý měsíc stejné. Je závislé na splnění mnoha faktorů, které kolikrát ani sami zaměstnanci nemohou ovlivnit, ku svému prospěchu, aby prémiové odměny dostali. Prémiový řád bohužel není konstantní, ale je variabilní. Zvýšení základní mzdy by bylo podle názoru autorky příznivější. Je to určitá částka, se kterou Vám nikdo nemůže manipulovat a člověk má jistotu, že tuto částku obdrží pravidelně každý měsíc beze změn. Autorka si uvědomuje, že tímto by vznikly firmě Moser, a. s., vyšší mzdové náklady, ale myslí si, že zaměstnanci v oddělení výroby, díky kterým vznikají všechny krásy firmy a kteří vyrábí všechny výrobky **ručně, pečlivě, svědomitě** by si tuto změnu zasloužili. Tuto změnu by přivítali i zaměstnanci v obchodním oddělení, kteří jsou závislí na počtu návštěvníků, musí plnit stanovený prodejní plán a sami také přímo nemohou ovlivnit návštěvnost prodejny. Zaměstnanci exportního oddělení si prémiové ohodnocení mohou ovlivnit sami. Je na nich samotných, jak spolupracují se svými zahraničními partnery. Samozřejmě je pro ně velkým přínosem, když se jim podaří získat nového zahraničního odběratele. Zaměstnanci THP mají svou konstantní základní mzdu a prémiové ohodnocení je závislé na každém řediteli jednotlivých úseků.

Tabulka č. 2 - Výše průměrné mzdy v Moser, a. s.

Rok	Výše průměrné mzdy v Kč
2010	19 715,00 Kč
2011	20 550,00 Kč
2012	21 617,00 Kč
2013	22 650,00 Kč

*Zdroj: Interní informace Moser, a. s., vlastní zpracování, 2013*

Graf č. 2 - Výše průměrné mzdy v Moser, a. s.



*Zdroj: Interní informace Moser, a. s., vlastní zpracování, 2013*

## **5.4. Informovanost v Moser, a. s.**

Malá informovanost o současném dění ve firmě může u zaměstnanců vyvolat pocit nejistoty, strachu, neužitečnosti. Firma Moser, a. s., je známou firmou v Karlových Varech. Ředitel společnosti je stále známým členem karlovarské ODS. Mnohokrát vycházejí v tisku různé nepěkné články o řediteli společnosti, které pak vrhají špatně světlo i na firmu. Zaměstnanci jsou z takovýchto článků podráždění a nedůvěřiví. Autorka si myslí, že by firma měla informovat své zaměstnance o dobré i o špatné situaci ve firmě. Samozřejmě, že je lepší když zaměstnanci slyší ty dobré zprávy o tom, jak se firmě daří, jak firma prosperuje, jak se firma pomalu stává konkurentem pro velké sklárny v Evropě, ale bohužel přicházejí i ty ta špatná období. Tímto špatným obdobím bylo období hospodářské krize v letech 2010 a 2011. V těchto letech měla firma nějaké problémy, ale nikdo ze zaměstnanců autorky nevyjímaje, nevěděli, co se děje a v jakém stavu se firma nachází. Mezi zaměstnanci vznikaly různé spekulace a domněnky, ale skutečnou pravdu se nedověděli. Autorka se domnívá, že v těchto situacích by mělo vedení společnosti svolat všechny zaměstnance a popravdě jim nastínit celou situaci a ne jen tak nějak trošku okrajově. Autorka chápe i pozici vedení společnosti, že nechce zaměstnance přivádět k nejistotě a strachu, ale když je situace opravdu vážná, mělo by být vedení společnosti upřímné ke svým zaměstnancům. Podle názoru autorky by bylo pro zaměstnance přínosné, aby vedení společnosti pořádalo čtvrtletně schůzku se všemi zaměstnanci a tam by vedení společnosti informovalo zaměstnance o všech úspěších a neúspěších firmy a co firmu čeká v následujícím období.

# Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat motivační program společnosti Moser, a. s., Karlovy Vary. Motivace zaměstnanců je důležitá proto, aby zaměstnanci podávali takové výkony, které od nich očekává jejich zaměstnavatel. Vhodnou skladbou motivačních nástrojů může zaměstnavatel stimulovat své podřízené k požadovaným výsledkům.

V 1. kapitole jsou vysvětleny základní pojmy a jejich souvislosti pro pochopení k využití v praxi. Ve 2. kapitole je stručně popsána analyzovaná firma, rozbor silných a slabých stránek motivování zaměstnanců v Moser, a. s. Následující kapitola obsahuje popis motivačního programu zvolené organizace.

Ve 4. kapitole se autorka zabývala výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno na třech nejsilnějších odděleních firmy. Je to výrobní oddělení, obchodní oddělení a exportní oddělení. Dotazníkovým šetřením bylo zkoumáno, jak zaměstnanci v těchto odděleních vnímají motivační program svého zaměstnavatele na svých odděleních, co je pro ně podstatné a důležité, co by případně chtěli změnit.

Všem zaměstnancům na těchto odděleních byly podány stejné otázky a bylo zjištěno, že každá skupina preferuje v některých otázkách stejné stimuly, v jiných otázkách se jejich názory liší. Zaměstnancům v oddělení výroby jde především hlavně o finanční a sociální jistotu a o dobré vztahy na pracovišti. Zaměstnanci obchodního oddělení preferují výborné pracovní prostředí, společenskou prestiž, jistotu zaměstnání a finanční zajištěnost. Zaměstnanci exportního oddělení kladou důraz na dobré vztahy se zahraničními klienty, možnost navštívit velká zahraniční města, možnost navštěvovat sklářské veletrhy po celé Evropě. Také je pro ně důležitá finanční zajištěnost a dobré vztahy mezi kolegy.

V závěru práce autorka uvedla několik návrhů jak řešit problémy, které byly zjištěny v dotazníkovém šetření. Všechny tyto návrhy by zvýšily náklady firmy. Ale ne ke všem druhům motivace je zapotřebí financí. Člověku občas i postačí porozumění či pochvala od svého nadřízeného, či projev spokojenosti s prací zaměstnance od svého nadřízeného. Pro některé zaměstnance je i motivací to, že se celý život něčemu učí, poznává nové věci a peníze jsou pro ně až na druhém místě.

K vypracování bakalářské práce byly použity interní informace společnosti Moser, a. s., interní dotazníkové šetření.



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 – Maslovova pyramida potřeb .....	12
Obrázek č. 2 – Náměstí Ludwiga Mosera .....	20
Obrázek č. 3 - Funkční schéma Moser, a. s.....	21
obrázek č. 4 - Nová budova muzea Moser, a. s.....	24
obrázek č. 5 - Nová budova prodejny Karlovy Vary - Dvory .....	25
Obrázek č. 6 - Jak dlouho pracujete u firmy Moser, a. s.? .....	34
Obrázek č. 7 – V jakém pracujete oddělení? .....	35
Obrázek č. 8 - 11 - Proč jste se rozhodl/a pracovat u firmy Moser, a. s.?.....	35
Obrázky č. 12 - 15 – Je pro Vás důležité mít možnost zvyšovat si své znalosti v rámci zaměstnání? .....	37
Obrázek č. 16 - 19 – Jste v zaměstnání spokojen/a? .....	38
Obrázek č. 20 - 23 – Vaše finanční ohodnocení je podle Vás...? .....	39
Obrázek č. 24 - 27 – Jste spokojen/a s motivačními nástroji na Vašem oddělení? .....	41
Obrázky č. 28 - 31 – Jaký byste navrhl/a nový typ motivačních nástrojů na Vašem oddělení? 1	
Obrázky č. 21 - 35 – Co Vás motivuje ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu? .....	44
Obrázky č. 36 - 39 – Máte možnost kariérního postupu ve Vaší organizaci? .....	46
Obrázky č. 40 - 43 – Jak byste hodnotil/a vztah se svými spolupracovníky? .....	47
Obrázky č. 44 - 47 – Je pro Vás důležitá pochvala a uznání od Vašeho nadřízeného? .....	48
Obrázky č. 48 - 51 – Vybral/a byste si toto zaměstnání v řadě jiných možností při stejných finančních podmínkách? .....	49

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1 - Investice firmy Moser, a. s. do zaměstnaneckých benefitů.....	33
Tabulka č. 2 - Výše průměrné mzdy v Moser, a. s.....	53

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 1 - Investice firmy Moser, a. s. do zaměstnaneckých benefitů .....	33
Graf č. 2 - Výše průměrné mzdy v Moser, a. s.....	53

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

A. S.	akciová společnost
OBCH.	obchodní
AP	asistent prodeje
TZV.	takzvaný
NAPŘ.	například
TJ.	to je
ATD.	a tak dále
THP	technicko-hospodářský pracovník

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan. kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2009, 798 s., ISBN 80-7261-169-0
- [2] MAYEROVÁ, Marie., RŮŽIČKA, Jiří., RAISOVÁ, Jaroslava. *Personální management*. Plzeň: ZČU, 1998. ISBN 80-7082-394-1
- [3] MAYEROVÁ, Marie., RŮŽIČKA, Jiří., BUREŠ, Zbyněk. *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň: ZČU, 1995. ISBN 80-7082-173-6

## INTERNETOVÉ ZDROJE

MASLOVOWA PYRAMIDA POTŘEB. [online]. 2013 [cit. 2013-11-20]. Dostupné z www: <http://www.filosofie-uspechu.cz/wp-content/uploads/2011/03/Maslow2.jpg>

NÁMĚSTÍ LUDWIGA MOSERA. [online]. 2013 [cit. 2013-12-01]. Dostupné z www: <http://www.moser-glass.com>

NOVÁ BUDOVA MUZEA MOSER, A.S. [online]. 2013 [cit. 2013-12-01]. Dostupné z www: <http://www.moser-glass.com>

NOVÁ BUDOVA PRODEJNY KARLOVY VARY – DVORY. [online]. 2013 [cit. 2013-12-01]. Dostupné z www: <http://www.moser-glass.com>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance Moser, a. s.

## Příloha A:

### **Dotazník motivačních faktorů v organizaci Moser, a. s.**

**1. Jak dlouho pracujete u firmy Moser, a. s.?**

**2. V jakém oddělení pracujete?**

☐ Výroba

☐ Obchod a marketing

☐ Export

☐ Administrativa

☐ Technický úsek

☐ Ekonomický úsek

☐ IT oddělení

**3. Proč jste se rozhodl/a pracovat u firmy Moser, a. s.?**

☐ Finanční a sociální jistota, prestiž organizace

☐ Životní poslání

☐ Náhodou – příležitost

☐ Špatná situace v mém dosavadním oboru

☐ Jiné důvody

**4. Je pro Vás důležité mít možnost zvyšovat si své znalosti v rámci zaměstnání?**

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Ne

☐ Spíše ne

**5. Jste v zaměstnání spokojen/a?**

☐ Ano

☐ Spíše ano



☐ Ne

☐ Spíše ne

**6. Vaše finanční ohodnocení je podle Vás....?**

☐ Odpovídající mé pozici a mé náplni práce

☐ Průměrné, ve srovnání této pozice s jinými organizacemi

☐ Podprůměrné

☐ Absolutně nedostačující

**7. Jste spokojen/a s motivačním ohodnocením na Vašem oddělení?**

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Ne

☐ Spíše ne

**8. Jaký byste navrhl/a nový typ motivačního ohodnocení na Vašem oddělení? (Stačí 2-3 příklady)**

**9. Co Vás motivuje ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?**

**10. Máte možnost kariérního postupu ve Vaší organizaci?**

☐ Ano

☐ Ne

**11. Jak byste hodnotil/a vztah se svými spolupracovníky?**

☐ Výborný

☐ Uspokojivý

☐ Dobrý

☐ Neuspokojivý

**12. Je pro Vás důležitá pochvala a uznání od Vašeho nadřízeného?**

☐ Ano

☐ Ne

**13. Vybral byste si toto zaměstnání v řadě jiných možností při stejných finančních podmínkách?**

☐ Ano, jistě

☐ Ne

☐ Nevím

Děkuji za Váš čas a ochotu, které jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku, a přeji Vám mnoho pracovních úspěchů.

**Michaela Dvořáková**

# ABSTRAKT

Dvořáková, M. *Motivace zaměstnanců v organizaci*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 69 s., 2013

**Klíčová slova:** motiv, motivace, stimul, motivační program, zaměstnanecké benefity

Předložená bakalářská práce se zabývá tématem motivování zaměstnanců v organizaci, konkrétně ve společnosti Moser, a. s. Karlovy Vary.

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit současný stav motivačního programu ve společnosti Moser, a. s. a jak jsou s tímto motivačním programem spokojeni zaměstnanci společnosti. Bylo zjišťováno, s čím jsou zaměstnanci spokojeni, s čím jsou naopak nespokojeni, co by chtěli změnit. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou téměř se současným motivačním programem spokojeni.

Bakalářská práce obsahuje 5 kapitol. První kapitola se zabývá teoretickou částí, kde jsou popsány základní pojmy. Ve druhé kapitole je krátce popsána zkoumaná společnost, zpracované silné a slabé stránky motivování zaměstnanců. Ve třetí kapitole je popsán současný motivační program ve zkoumané společnosti. Čtvrtá kapitola obsahuje výsledky dotazníkového šetření.

V závěrečné části bakalářské práce autorka na základě výsledků dotazníkového šetření vytvořila návrh na zlepšení současného motivačního systému, tak aby se zlepšila motivace zaměstnanců k práci.

# ABSTRACT

Dvořáková, M. *Motivation of employees in the organization*. Bachelor's thesis. Cheb: The Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 69 p., 2013

**Keywords:** motive, motivation, stimulus, motivation programme, employees' benefits

This bachelor's thesis deals with the motivation of employees in the organization, specifically in the company Moser, a. s. Karlovy Vary.

The aim of the thesis was to determine the current situation of the motivation programme in the company Moser, a. s. and to find out how the employees are satisfied with this programme. It was surveyed the benefits satisfaction, dissatisfaction and the changes that should be made. The survey showed that employees are almost satisfied with the current motivational programme.

The thesis consists of five chapters. The first chapter includes a theoretical part, where the basic terms are given. The second chapter contains a brief description of the examined company and the strengths and weaknesses of the employees' motivation. The third chapter describes the current motivational programme in the mentioned company and the fourth chapter states the results of the survey.

In the final part of the bachelor's thesis it was made a suggestion, based on survey results, how to improve the current benefits programme to motivate the employees.